

Bianca Musone Crispino

Eine Evaluation wissensbasierter Organisationsstrukturen
Interner Unternehmensberatungen

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) angenommen.

Erster Gutachter: Prof. Dr. Gerd-Michael Hellstern
Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Marion Weissenberger-Eibl

Tag der mündlichen Prüfung

30. Mai 2007

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2007
ISBN 978-3-89958-329-8
URN: urn:nbn:de:0002-3296

© 2007, kassel university press GmbH, Kassel
www.upress.uni-kassel.de

Druck und Verarbeitung: Unidruckerei der Universität Kassel
Printed in Germany

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XIV
I Einleitung: Wissensmanagement in Internen Unternehmensberatungen	1
1 (Interne) Unternehmensberatung als wissensintensive Dienstleistung	1
2 Wissensbasierte Organisation(sstrukturen) als Erfolgsprämisse	5
3 Konzeptioneller und inhaltlicher Bezugsrahmen	11
II Bedeutung des Wissensmanagements (als Grundlage der Unternehmensberatung)	19
1 Forschungsstand zu Wissensmanagement	19
2 Wissen	32
3 Management des Wissens in Unternehmen	80
III Bedeutung der Unternehmensberatung (als Grundlage der Internen Unternehmensberatung)	129
1 Forschungsstand zu (Interner) Unternehmensberatung	129
2 Unternehmensberatung	144
3 Leistungsspektrum der Unternehmensberatung	181
4 Organisation der Unternehmensberatung	197
IV Evaluation der Internen Unternehmensberatung	201
1 Theoretische Konzeption der Internen Unternehmensberatung	201
2 Empirische Analyse der Internen Unternehmensberatung	243
3 Fallstudie einer Internen Unternehmensberatung	296
V Überprüfung der theoretischen Konzeption der Internen Unternehmensberatung mit den empirischen Ergebnissen	307
1 Thesen zum Konzept der Internen Unternehmensberatung	307
2 Zusammenfassung	316
Literaturverzeichnis	321
Sonstige Quellen	358

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XIV
I Einleitung: Wissensmanagement in Internen Unternehmensberatungen	1
1 (Interne) Unternehmensberatung als wissensintensive Dienstleistung	1
2 Wissensbasierte Organisation(sstrukturen) als Erfolgsprämisse	5
3 Konzeptioneller und inhaltlicher Bezugsrahmen	11
II Bedeutung des Wissensmanagements (als Grundlage der Unternehmensberatung)	19
1 Forschungsstand zu Wissensmanagement	19
2 Wissen	32
2.1 Definition des Wissens	32
2.2 Ansätze zur Strukturierung des Wissens	39
2.3 Wissen in Unternehmen	48
2.3.1 Wissen aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre	49
2.3.1.1 Wissen als Produktionsfaktor	49
2.3.1.2 Wissen als Erfolgsfaktor	51
2.3.2 Unternehmen als wissensbasierte Systeme	54
2.3.2.1 Wissensträger	56
2.3.2.1.1 Personelle Wissensträger	57
2.3.2.1.2 Materielle Wissensträger	60
2.3.2.1.3 Kollektive Wissensträger	68
2.3.2.1.4 Unternehmenskultur als Wissensträger	69
2.3.2.2 Wissensverfügbarkeit	72
2.3.2.2.1 Definition der Wissensverfügbarkeit	72
2.3.2.2.2 Dimensionen der Wissensverfügbarkeit	73
3 Management des Wissens in Unternehmen	80
3.1 Wissensmanagement	82
3.1.1 Definition des Wissensmanagements	82
3.1.2 Strukturierung des Wissensmanagements	88
3.1.2.1 Ziele des Wissensmanagements	89
3.1.2.2 Aufgaben des Wissensmanagements	92
3.1.2.3 Prozesse des Wissensmanagements	101
3.1.2.4 Ebenen des Wissensmanagements	107
3.2 Konzepte des Wissensmanagements	109
3.2.1 Lebenszyklusmodell des Wissensmanagements	109

3.2.2	Vier Akte des Wissensmanagements	112
3.2.3	Spirale des Wissens	113
3.2.4	Integratives Wissensmanagement	115
3.2.5	Bausteine des Wissensmanagements	118
3.2.6	Systemisches Wissensmanagement	121
3.2.7	Wissensmarktkonzept	122
3.2.8	Vergleichende Beurteilung der Konzepte des Wissensmanagements	124
III Bedeutung der Unternehmensberatung (als Grundlage der Internen Unternehmensberatung)		129
1	Forschungsstand zu (Interner) Unternehmensberatung	129
2	Unternehmensberatung	144
2.1	Definition der Unternehmensberatung	145
2.2	Merkmale der Unternehmensberatung	150
2.3	Entstehung und Entwicklung der Unternehmensberatung	156
2.3.1	Historie der Unternehmensberatung	157
2.3.2	Markt der Unternehmensberatung	160
2.3.2.1	Weltmarkt der Unternehmensberatung	162
2.3.2.2	Deutscher Markt der Unternehmensberatung	169
2.3.2.3	Tendenzen in der Unternehmensberatung	176
3	Leistungsspektrum der Unternehmensberatung	181
3.1	Funktionen der Unternehmensberatung	183
3.2	Objekte der Unternehmensberatung	188
3.3	Inhalte der Unternehmensberatung(leistungen)	193
4	Organisation der Unternehmensberatung	197
IV Evaluation der Internen Unternehmensberatung		201
1	Theoretische Konzeption der Internen Unternehmensberatung	201
1.1	Interne Unternehmensberatung	202
1.1.1	Definition der Internen Unternehmensberatung	203
1.1.2	Merkmale der Internen Unternehmensberatung	206
1.2	Entstehung und Entwicklung der Internen Unternehmensberatung	209
1.2.1	Historie der Internen Unternehmensberatung	209
1.2.2	Gründungsformen der Internen Unternehmensberatung	210
1.2.3	Markt der Internen Unternehmensberatung	213
1.3	Institutionalisierung der Internen Unternehmensberatung	215
1.4	Leistungsspektrum der Internen Unternehmensberatung	225
1.4.1	Funktionen der Internen Unternehmensberatung	225
1.4.2	Objekte der Internen Unternehmensberatung	227
1.4.3	Inhalte der Internen Unternehmensberatung(leistungen)	229
1.5	Organisation der Internen Unternehmensberatung	230
1.5.1	Struktur der Internen Unternehmensberatung	231
1.5.2	Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung	234

1.6	Erfolgsfaktoren der Internen Unternehmensberatung	237
1.7	Typologisierung der Internen Unternehmensberatung	240
2	Empirische Analyse der Internen Unternehmensberatung	243
2.1	Design der Studie	243
2.1.1.	Zielsetzung der Untersuchung	244
2.1.2	Untersuchungsmethode	245
2.1.3	Datenerhebung	250
2.1.4	Auswertungssystematik	253
2.2	Ergebnisse der empirischen Studie	255
2.2.1	Entstehung und Entwicklung der Internen Unternehmensberatung	255
2.2.1.1	Gründungsformen der Internen Unternehmensberatung	256
2.2.1.2	Markt der Internen Unternehmensberatung	261
2.2.2	Institutionalisierung der Internen Unternehmensberatung	262
2.2.3	Leistungsspektrum der Internen Unternehmensberatung	264
2.2.3.1	Funktionen der Internen Unternehmensberatung	265
2.2.3.2	Objekte der Internen Unternehmensberatung	266
2.2.3.3	Inhalte der Internen Unternehmensberatung(leistungen)	267
2.2.4	Organisation der Internen Unternehmensberatung	269
2.2.4.1	Struktur der Internen Unternehmensberatung	269
2.2.4.2	Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung	271
2.2.5	Erfolgsfaktoren der Internen Unternehmensberatung	279
2.2.6	Wissensmanagement in der Internen Unternehmensberatung	282
2.2.6.1	Bedeutung des Wissensmanagements in der Internen Unternehmensberatung	282
2.2.6.2	Implementierung des Wissensmanagements in der Internen Unternehmensberatung	284
2.2.6.3	Ziele und Strategien des Wissensmanagements in der Internen Unternehmensberatung	286
2.2.6.4	Organisation des Wissensmanagements in der Internen Unternehmensberatung	287
2.2.6.5	Technologien des Wissensmanagements in der Internen Unternehmensberatung	290
2.2.7	Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Studie	290
3	Fallstudie einer Internen Unternehmensberatung	296
3.1	Entstehung und Entwicklung	296
3.1.1	Gründung	296
3.1.2	Markt	300
3.2	Institutionalisierung	300
3.3	Leistungsspektrum	302
3.3.1	Funktionen	302
3.3.2	Objekte	303
3.3.3	Inhalte	303
3.4	Organisation	304
3.4.1	Struktur	304
3.4.2	Mitarbeiter	305
3.5	Erfolgsfaktoren	306

V Überprüfung der theoretischen Konzeption der Internen Unternehmensberatung mit den empirischen Ergebnissen	307
1 Thesen zum Konzept der Internen Unternehmensberatung	307
1.1 Entstehung und Entwicklung	307
1.2 Institutionalisierung	308
1.3 Leistungsspektrum	309
1.4 Organisation	310
1.5 Erfolgsfaktoren	313
1.6 Wissensmanagement	313
2 Zusammenfassung	316
Literaturverzeichnis	321
Sonstige Quellen	358

Abkürzungsverzeichnis

ABB	Asea Brown Boveri Ltd.
Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AIC	Arbeitskreis Internes Consulting
AIMC	Association of Internal Management Consultants
al.	alii
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V.
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CD	Compact Disc
CEO	Chief Executive Officer
Diss.	Dissertation
d. h.	das heißt
DVD	Digital Video Disc
E-Business	Electronic Business
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EEPROM	Electrically Erasable Programmable Read-Only Memory
EPROM	Erasable Programmable Read-Only Memory
etc.	et cetera
e. V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
f.	folgende (Seite)
F & E	Forschung und Entwicklung
ff.	folgende (Seiten)
FEACO	European Federation of Management Consulting Associations Europäischer Dachverband der Unternehmensberatung
GEA	Gesellschaft für Entstaubungs-Anlagen
VIII	

ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HAfU	Heidelberger Akademie für Unternehmensberatung
Hrsg.	Herausgeber
http	Hypertext Transfer Protocol
HR	Human Resource(s)
HRD	Human Resource Development
IAO	Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
i. d. R.	in der Regel
IEEE	Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc.
i. e. S.	im eigentlichen / engeren Sinn(e)
Inc.	Incorporation
io	Industrielle Organisation
IT	Informationstechnologie(n)
Jg.	Jahrgang
jr.	junior
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KM	Knowledge Management
KT	Knowledge Technology
KVP ²	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess zum Quadrat
ltd.	limited
MA	Mitarbeiter
M & A	Merger and Acquisition
MO	Magneto-Optical
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer

o. ä.	oder ähnliche(s)
OE	Organisationsentwicklung
O. V.	ohne Verfasser
PD	Phase Change Dual
REFA	Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e. V.
RKW	Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft
ROM	Read-Only Memory
S.	Seite(n)
Sp.	Spalte(n)
Techn.	Technische
Tsd.	Tausend
u. a.	unter anderen / anderem
Univ.	Universität
US	United States
USA	United States of America
u. U.	unter Umständen
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
WM	Wissensmanagement
WORM	Write Once Read Many
www	World Wide Web
z. B.	zum Beispiel
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis
zugl.	zugleich

Abbildungsverzeichnis

Abbildung I-1:	Struktur der Arbeit	14
Abbildung II-1:	Hierarchie der Begriffe Zeichen, Daten, Information und Wissen	40
Abbildung II-2:	Strukturierung des Wissens nach der Art	44
Abbildung II-3:	Strukturierung des Wissens nach dem Gebiet	45
Abbildung II-4:	Strukturierung des Wissens nach dem Unternehmungsbezug	48
Abbildung II-5:	Erwerbstätige in wissensintensiven Dienstleistungsberufen	53
Abbildung II-6:	Strukturierung des Wissens personeller Wissensträger	59
Abbildung II-7:	Klassifizierung der materiellen Wissensträger	61
Abbildung II-8:	Dimensionen der Wissensverfügbarkeit	74
Abbildung II-9:	(Gestaltungsorientierte) Aufgaben des Wissensmanagements	100
Abbildung II-10:	Planungs- und steuerungsorientierte Prozesse des Wissensmanagements	107
Abbildung II-11:	Lebenszyklusmodell des Wissensmanagements	110
Abbildung II-12:	Vier Akte des Wissensmanagements	112
Abbildung II-13:	Spirale des Wissens	114
Abbildung II-14:	Bausteine organisationalen Lernens	116
Abbildung II-15:	Lernphasen des Integrativen Wissensmanagements	118
Abbildung II-16:	Bausteine des Wissensmanagements	120
Abbildung II-17:	Entwicklung einer organisationalen Wissensbasis	122
Abbildung II-18:	Wissensmarktkonzept	124
Abbildung III-1:	Entwicklung des Weltmarktes der Unternehmensberatung bis 2002	163
Abbildung III-2:	Entwicklung des europäischen Beratungsmarktes von 1994 bis 2002	164
Abbildung III-3:	Internationaler Beratungsmarkt nach Regionen 1996 und 1998	165
Abbildung III-4:	Aufteilung des europäischen Beratungsumsatzes nach Ländern 2002	166
Abbildung III-5:	Branchenumsatz der Unternehmensberatung in Deutschland von 1994 bis 2004	170
Abbildung III-6:	Wachstumsraten der Unternehmensberatung in Deutschland von 1993 bis 2003	171

Abbildung III-7:	Marktanteile der Unternehmensberatungen in Deutschland nach Größensegmenten 2003	173
Abbildung III-8:	Nachfrage der Branchen nach Unternehmensberatung in Deutschland 2003	190
Abbildung III-9:	Marktanteil der Beratungsfelder in Deutschland 2003	192
Abbildung IV-1:	Dezentrales Modell der aufbauorganisatorischen Struktur Interner Unternehmensberatungen	232
Abbildung IV-2:	Zentrales Modell der aufbauorganisatorischen Struktur Interner Unternehmensberatungen	234
Abbildung IV-3:	Verteilung der befragten Unternehmen nach Bundesländern	249
Abbildung IV-4:	Verteilung der befragten Unternehmen nach volkswirtschaftlichen Sektoren	250
Abbildung IV-5:	Gründungsjahr(e) der Internen Unternehmensberatung	256
Abbildung IV-6:	Entstehungsgründe der Internen Unternehmensberatung	257
Abbildung IV-7:	Entscheidung zur Gründung der Internen Unternehmensberatung	258
Abbildung IV-8:	Initiierung der Internen Unternehmensberatung	259
Abbildung IV-9:	Entstehungsarten der Internen Unternehmensberatung	260
Abbildung IV-10:	Marktliche Ausrichtung der Internen Unternehmensberatung	261
Abbildung IV-11:	Organisatorische Einbindung der Internen Unternehmensberatung	262
Abbildung IV-12:	Rechtliche Einordnung der Internen Unternehmensberatung	263
Abbildung IV-13:	Wirtschaftliche Einordnung der Internen Unternehmensberatung	264
Abbildung IV-14:	Beratungsansätze der Internen Unternehmensberatung	268
Abbildung IV-15:	Beratungsprojekte der Internen Unternehmensberatung	268
Abbildung IV-16:	Aufbauorganisatorische Struktur der Internen Unternehmensberatung	270
Abbildung IV-17:	Anzahl der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung	272
Abbildung IV-18:	Durchschnittsalter der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung	275
Abbildung IV-19:	Recruiting in der Internen Unternehmensberatung	276
Abbildung IV-20:	Herkunft der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung	277
Abbildung IV-21:	Vergütung der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung	278
Abbildung IV-22:	Erfolgsfaktoren der Internen Unternehmensberatung	280
Abbildung IV-23:	Wettbewerbsnachteile der Internen Unternehmensberatung	281

Abbildung IV-24:	Kenntnis und Status des Wissensmanagements in der Internen Unternehmensberatung	283
Abbildung IV-25:	Einführung(szeitpunkt) von Wissensmanagement in der Internen Unternehmensberatung	284
Abbildung IV-26:	Initiierung des Wissensmanagements in der Internen Unternehmensberatung	285
Abbildung IV-27:	Ziele des Wissensmanagements in der Internen Unternehmensberatung	287
Abbildung IV-28:	Anreizsysteme für Wissensmanagement in der Internen Unternehmensberatung	288
Abbildung IV-29:	Zur Notwendigkeit einer besonderen Unternehmenskultur für Wissensmanagement in der Internen Unternehmensberatung	289
Abbildung IV-30:	Entwicklung der Volkswagen Consulting	299
Abbildung IV-31:	Übersicht der Geschäftsfelder der Volkswagen Coaching GmbH	301

Tabellenverzeichnis

Tabelle II-1:	Literatur zu Wissensmanagement	20
Tabelle II-2:	Definitionen des Wissens	33
Tabelle II-3:	Übersicht zu druckbasierten Wissensträgern	62
Tabelle II-4:	Beispiele für audiovisuelle Wissensträger	63
Tabelle II-5:	Beispiele für computerbasierte Wissensträger	66
Tabelle II-6:	Definitionen der Unternehmenskultur	70
Tabelle II-7:	Definitionen des Wissensmanagements	83
Tabelle II-8:	Zielsetzungen des Wissensmanagements	89
Tabelle II-9:	Aufgaben des Wissensmanagements	92
Tabelle II-10:	Beurteilung ausgewählter Konzepte des Wissensmanagements	127
Tabelle III-1:	Literatur zu Unternehmensberatung	130
Tabelle III-2:	Definitionen der Unternehmensberatung	146
Tabelle III-3:	Chronologie wichtiger Eckdaten der Beratung	158
Tabelle III-4:	Entwicklungsstufen der Unternehmensberatung	160
Tabelle III-5:	Zahl der Unternehmen und Mitarbeiter der Unternehmensberatung in Deutschland von 1989 bis 2003	167
Tabelle III-6:	Umsatzvolumen und Pro-Kopf-Umsatz der weltweit 20 größten Beratungsunternehmen 1999	168
Tabelle III-7:	Kennzahlen der Unternehmensberatungen in Deutschland nach Größensegmenten 2003	172
Tabelle III-8:	TOP 25 Unternehmensberatungen in Deutschland 2003	174
Tabelle III-9:	Funktionen der Unternehmensberatung	187
Tabelle III-10:	Bestimmungsfaktoren der Organisation von Unternehmensberatungen	198
Tabelle IV-1:	Definitionen der Internen Unternehmensberatung	203
Tabelle IV-2:	Funktionen der Internen Unternehmensberatung	226
Tabelle IV-3:	Morphologische Matrix zur Typologisierung der Internen Unternehmensberatung	241
Tabelle IV-4:	Anzahl der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung zum Befragungszeitpunkt in Bezug zum Gründungsjahr	272
Tabelle IV-5:	Anteil der Anzahl der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung an der Anzahl der Mitarbeiter der Unternehmung insgesamt	273

Tabelle IV-6:	Anzahl der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung im Verhältnis zum Umsatz der Unternehmung insgesamt	274
Tabelle IV-7:	Typologisierung in der Praxis anzutreffender Interner Unternehmensberatungen	295
Tabelle IV-8:	Hierarchie der Volkswagen Consulting	305

I Einleitung: Wissensmanagement in Internen Unternehmensberatungen

1 (Interne) Unternehmensberatung als wissensintensive Dienstleistung

Die gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen der letzten Jahre haben zu einer kontinuierlich zunehmenden Komplexität der Wirtschaft geführt. Fortschreitende Globalisierung, Internationalisierung und Liberalisierung des Welthandels sowie revolutionäre technische Veränderungen prägen und intensivieren den Wettbewerb in einer sehr schnelllebigen Zeit.

Daneben dominieren vor allem die permanent steigende Wissensabhängigkeit¹ der Unternehmungstätigkeit und Tendenzen zur postindustriellen Gesellschaft die Ökonomie.²

Während die klassischen Produktionsfaktoren³ an Bedeutung verlieren, nimmt Wissen⁴ in Unternehmen und Volkswirtschaften einen ständig steigenden Stellenwert ein. Das intellektuelle Kapital⁵ verdrängt mehr und mehr die materiellen Ressourcen⁶. Die schnelle Generierung und effektive Nutzung des für eine Unternehmung relevanten Wissens wird zukünftig die Wettbewerbsfähigkeit⁷ bestimmen.⁸ Tatsächlich schätzt branchenübergreifend die Mehrzahl der deutschen Manager, dass bereits heute der Produktionsfaktor Wissen⁹ mehr als 50 Prozent der Wertschöpfung ausmacht.¹⁰ Die Nutzung von Wissen als strategische Ressource im Prozess, im Produkt und als Produkt verlangt

¹ Eine nähere Erklärung der Wissensabhängigkeit wird im Zusammenhang mit den Ausführungen zu Wissen in Unternehmen in Kapitel II 2.3 dieser Arbeit gegeben.

² Vgl. NORTH, K. [Unternehmensführung, Wissen 1999], S. 14 ff., der in diesem Zusammenhang von drei sich gegenseitig bedingenden Triebkräften (struktureller Wandel, Globalisierung und Informations- und Kommunikationstechnologien) für die steigende Bedeutung der Ressource Wissen ausgeht. Vgl. auch DAVIS, S. / BOTKIN, J. [Wissen 1994].

³ Zum Verständnis des Begriffs Produktionsfaktor(en) vgl. KERN, W. et al. (Hrsg.) [Produktion 1996] sowie ALBRECHT, F. [Wissensmanagement 1993], S. 59 ff. und die dortigen Quellen. Vgl. auch Kapitel II 2.3.1.1 dieser Arbeit.

⁴ Zur Definition und Abgrenzung dieses Begriffs vgl. Kapitel II 2 dieser Arbeit.

⁵ Wenn von dem Wissen ganzer Unternehmungen gesprochen wird, so wird hierfür neuerdings die Bezeichnung intellektuelles Kapital gewählt. Zu der Erfassung und Messung des intellektuellen Kapitals vgl. PICOT, A. / SCHEUBLE, S. [Wissensmanagement 2000], S. 22 ff.

⁶ Vgl. zur Klärung der Terminologie RASCHE, C. / WOLFRUM, B. [Unternehmensführung 1994], S. 511.

⁷ Zu Wettbewerb allgemein vgl. PORTER, M. E. [Wettbewerb 1999] sowie HAMEL, G. / PRAHALAD, C. K. [Wettbewerb 1997]. Zu Wettbewerb(svorteilen) im Zusammenhang mit den Unternehmensressourcen vgl. BARNEY, J. [Wettbewerb 1991].

⁸ Vgl. WEISSENBERGER-EIBL, M. A. [Wissensmanagement 2000b], S. 32; BULLINGER, H. - J. et al. [Wissensmanagement 1997], S. 5.

⁹ Vgl. zur Funktion des Wissens als Produktionsfaktor Kapitel II 2.3.1.1. dieser Arbeit.

¹⁰ Vgl. BULLINGER, H. - J. et al. [Wissensmanagement 1998], S. 21. Andere Autoren beziffern diesen Faktor etwas präziser, vgl. hierzu Kapitel II 2.3.1.1 dieser Arbeit.

organisatorische Konsequenzen und stellt damit das Management¹¹ der Unternehmen vor neue Herausforderungen.¹² Eine wirkliche Professionalisierung¹³ der Managementinstrumente im Bereich des Wissens hat bisher aber nur vereinzelt stattgefunden.¹⁴

Mit der Entwicklung von der Industriegesellschaft in Richtung einer Wissens(orientierten Informations)gesellschaft gewinnt der tertiäre Produktionssektor¹⁵ gleichsam an Bedeutung, da materielle gegenüber immateriellen Gütern immer mehr an Gewicht verlieren. Mitte der 90er Jahre arbeiteten bereits mehr als 60 Prozent der Erwerbstätigen in (West)Deutschland im Dienstleistungssektor¹⁶, der circa 65 Prozent der Brutto-Wertschöpfung generierte.¹⁷ Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer intensiven Auseinandersetzung mit der Dienstleistungsproduktion um so mehr, da in der Organisationstheorie¹⁸ Veränderungen zu beobachten sind, die die zukünftige Organisation von Unternehmungen prägen.¹⁹

Die Herausforderungen scheinen den Unternehmen bewusst zu sein. Das Wissen um die Wettbewerbserfordernisse ist zwar eine notwendige, nicht aber hinreichende Bedingung praktischen Handelns. Ebenso wichtig wie die Identifikation der Anforderungen ist die Fähigkeit, ihnen gerecht zu werden. Die Wirkungszusammenhänge der Unternehmung mit ihrer Umwelt und die

¹¹ Zu Bedeutung und Inhalt der Begriffe Management und (Unternehmens)Führung, die häufig synonym verwendet werden, vgl. ALBRECHT, F. [Wissensmanagement 1993], S. 17 f. oder auch GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998], S. 218 ff.

¹² Veränderungen in der Gesellschaft sind an die Veränderung von Organisationen (im Sinne von Unternehmen oder Betrieben) gebunden. Vgl. hierzu MEYER, A. [Kompetenz 1997], S. 126 f.

¹³ Zu dem Begriff der Professionalität in diesem Zusammenhang vgl. SELCHERT, M. [Organisation, Interne Beratung 1997], S. 13 ff.

¹⁴ Vgl. PROBST, G. J. B. et al. [Wissensmanagement 1998], S. 44.

¹⁵ Zu den verschiedenen volkswirtschaftlichen Produktionssektoren und ihren Inhalten vgl. <http://www.statistik-bund.de>.

¹⁶ Zu dem Begriff der Dienstleistung allgemein vgl. SELCHERT, M. [Organisation, Interne Beratung 1997], S. 24 ff.; STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 33 ff. Zur Entwicklung des Dienstleistungssektors vgl. ITTERMANN, P. / SPERLING, H. J. [Unternehmensberatung 1998], S. 19 f.

¹⁷ Vgl. NORTH, K. [Unternehmensführung, Wissen 1999], S. 17.

¹⁸ Zur Organisationstheorie und den in diesem Zusammenhang im Folgenden benutzten organisationstheoretischen Begriffen vgl. Kapitel I 2 dieser Arbeit.

¹⁹ Vgl. BULLINGER, H. - J. [Dienstleistung 1995], S. 46.

Interdependenzen in der Unternehmung zu kennen,²⁰ um sie optimal steuern zu können, ist also Voraussetzung für den Unternehmungserfolg.²¹

Die Interne Unternehmensberatung ist ein Untersuchungsobjekt, das die beschriebene Entwicklung zu der wissens- und dienstleistungsorientierten Unternehmungstätigkeit gleichermaßen verkörpert und beantwortet.

Einerseits sind (Interne) Unternehmensberatungen wissensintensive Dienstleistungsunternehmen.²² Gerade zum Beispiel der innovative Anspruch an (Interne) Unternehmensberatungen begründet andererseits ihre potentiell richtungsweisende Wirkung für die Unternehmensentwicklung.²³ So ist neben der universitären Forschung die Branche der Unternehmensberatung zu einem wichtigen Produzenten neuer Management-Erkenntnisse geworden. Die Betriebswirtschaftslehre²⁴ als anwendungsorientierte Wissenschaft übernimmt zahlreiche Neuerungen und Theorien aus der Praxis der Unternehmensberatung.²⁵

Sowohl zu Unternehmensberatung als auch zu Wissensmanagement liegen inzwischen zahlreiche theoretische und praktische Beiträge und Forschungsergebnisse vor. Zu Theorie und Praxis der Internen Unternehmensberatung gibt es dagegen nur wenige Untersuchungen und Publikationen.²⁶ Wissensmanagement in Internen Unternehmensberatungen – insbesondere als situative Organisationsdeterminante – stand aber bisher noch nicht

²⁰ Zu der sich wechselseitig beeinflussenden Beziehung der Organisation zu ihrem Umfeld vgl. SELCHERT, M. [Organisation, Interne Beratung 1997], S. 19 f., der auch verschiedene Ebenen der Organisation diskutiert.

²¹ Vgl. ALBACH, H. [Betriebswirtschaft 1985], S. 25. Zur Steuerung von Unternehmen durch Planung vgl. BOOS, F. [Unternehmensführung 1995], S. 205 ff.

²² Zur Definition von Unternehmensberatungen als wissensintensive Dienstleistungsunternehmen vgl. STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 99 und WOHLGEMUTH, A. C. [Unternehmensberatung 1995], S. 15 ff. Zu wissensintensiven Dienstleistungen allgemein vgl. NETZER, T. [Unternehmensführung 2000], S. 88 ff. Zu wissensintensiven Unternehmen vgl. ALVESSON, M. [Unternehmensführung 1995].

²³ Zum Innovationscharakter von Unternehmensberatungen vgl. WOHLGEMUTH, A. C. [Unternehmensberatung 1995], S. 30 f. und ZWICKY, J. - J. [Erfolgsmessung 1995], S. 151 ff.

²⁴ Zur (Theorie der) Betriebswirtschaftslehre vgl. ausführlich RAFFÉE, H. [Betriebswirtschaft 1995]; WUNDERER, R. (Hrsg.) [Betriebswirtschaft 1995]; WITTMANN, W. (Hrsg.) [Betriebswirtschaft 1993].

²⁵ Beispiele hierfür finden sich bei WOHLGEMUTH, A. C. [Unternehmensberatung 1995], S. 30. Vgl. z. B. auch NICOLAI, A. T. [Beratung 2002].

²⁶ Vgl. GRASS, B. / EBEL, B. [Interne Beratung 2000], S. 35.

im Mittelpunkt wissenschaftlicher Betrachtungen.²⁷ Die insbesondere deutschsprachige Literatur befasst sich vorrangig mit der Frage, ob Beratungsleistungen extern eingekauft oder intern selbst erbracht werden sollten. Nur wenige Publikationen befassen sich mit der Organisation und dem Management Interner Unternehmensberatungen.²⁸

Aus der Verbindung der als Untersuchungsbereiche ausgewählten Objekte Wissen, Interne Unternehmensberatung und Organisation ergeben sich zumindest zwei unternehmerisch interessante Fragestellungen, die auf Grund fehlender Untersuchungen zur Organisation wissensintensiver Dienstleistungen als Leitfragen dieser Arbeit skizziert werden können.²⁹

- Erstens stellt sich die Frage, ob die unternehmerische Kombination von Wissen und Interner Unternehmensberatung einer speziellen Organisation bedarf.
- Mit der positiven Beantwortung der ersten Frage ergibt sich die zweite Frage, welche Organisation sich als erfolgreich erweist.

²⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen bei SELCHERT, M. [Organisation, Interne Beratung 1997], S. 12 ff.

²⁸ Grundsätzlich muss aber die Auseinandersetzung mit Formen der Organisation als ein lohnendes wissenschaftliches Unterfangen bewertet werden. Aus der Perspektive der Unternehmung liefert die Organisationsanalyse einen wesentlichen Erkenntnisgewinn für das Management. Vgl. u. a. GROCHLA, E. [Organisation 1978], S. 9, der das Potential zur Effizienzverbesserung des betrieblichen Geschehens betont. Dem vorherrschenden betriebswirtschaftlichen Erkenntnisinteresse folgend kann die Erklärung von Organisationsformen als Vorbereitung von Gestaltungshandlungen verstanden werden. Vgl. u. a. FRESE, E. [Organisation 1992], Sp. 1706. SELCHERT, M. [Organisation, Interne Beratung 1997], S. 24 formuliert folgendermaßen: „Organisatorische Gestaltung bedeutet entsprechend dieser Konzeption zuerst eine Bewusstmachung organisatorischer Strukturen durch kritische Reflexion. Daraus kann sich eine Soll-Ist-Abweichung ergeben, ein Problem, das dann aufgrund des differenzierteren Verständnisses von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen gezielter gelöst werden kann.“

²⁹ Vgl. hierzu auch ebenda, S. 12 f.

2 Wissensbasierte Organisation(ssstrukturen) als Erfolgsprämisse

Den Aspekten der Wissens- und Dienstleistungsorientierung der Unternehmungstätigkeit geht diese Arbeit mit Blick auf die Organisation von Internen Unternehmensberatungen nach.³⁰

Um die Wirkungsweise von Organisationen verstehen zu können, ist aber ein organisationstheoretischer Bezugsrahmen notwendig. Daher muss sich diese Arbeit auch mit der Organisationstheorie auseinandersetzen.³¹

Im Rahmen der hier vertretenen instrumentellen Sichtweise ist die Organisation als ein Mittel der Führung zur Erreichung der Unternehmungsziele von zentraler Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmungserfolg.³² Demnach soll sie verstanden werden als „eine Gesamtheit von Regeln, welche ein soziales System³³ strukturiert und die Aktivitäten der Mitglieder, den Mitteleinsatz

³⁰ Insbesondere für Interne Unternehmensberatungen ist die Struktur ihrer Organisation auf Grund der sie umgebenden Rahmenbedingungen einerseits wesentlicher Erfolgsfaktor, andererseits aber nicht unabhängig bestimmbar. Zur traditionellen Organisationsstruktur vgl. WEBER, M. [Organisation 1972], S. 124 ff. STUTZ, H. R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 4 bemängelt, dass sich die Erkenntnisse der Organisationstheorie zumeist auf die Verhältnisse im industriellen Bereich stützen und somit deren Übertragbarkeit auf die oft nur wenige hierarchische Stufen umfassende und in kleinsten Einheiten beim Klienten arbeitende Unternehmensberatungen in Frage zu stellen ist. Zur Organisation der Unternehmensberatung vgl. Kapitel III 4 dieser Arbeit.

³¹ Vgl. zur Organisationstheorie u. a. FRESE, E. [Organisation 1992], Sp. 1706 ff. Zum Stand der Forschung auf diesem Gebiet und zur Organisationslehre vgl. den Überblick bei LEHMANN, H. [Organisation 1992], Sp. 1537 ff.

³² Zur Abgrenzung der institutionellen, instrumentellen und funktionellen Sichtweise der Organisation vgl. ausführlich STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 11 ff. Die Organisation – verstanden als Institution – bezieht sich auf die Organisationseinheit, d. h. die Unternehmung *ist* eine Organisation (System). Im Rahmen der instrumentellen Sichtweise dagegen *hat* die Unternehmung eine Organisation (Ergebnis gestalterischer Tätigkeit), d. h. die Organisation ist ein Instrument u. a. Bei der Betrachtung der Organisation als Funktion *wird* die Unternehmung *organisiert* (gestalterische Tätigkeit). Obwohl in der Betriebswirtschaftslehre das instrumentelle Verständnis der Organisation vorherrscht, ist die Auswahl auf Zweckmäßigkeitsüberlegungen bezüglich der Ausrichtung einer Forschungsarbeit zurückzuführen. Vgl. auch GROCHLA, E. [Organisation 1978], S. 45 f. Die für diese Arbeit übernommene Systematisierung der verschiedenen in der betriebswirtschaftlichen Literatur verwendeten Organisationsbegriffe und -auffassungen ist stark verallgemeinernd und nicht alle Begriffe und Auffassungen lassen sich eindeutig zuordnen. Darüber hinaus dient diese Aufteilung zwar der Komplexitätsreduktion, kann und soll aber nicht die wechselseitigen Beziehungen und Abhängigkeiten negieren. Für einen Überblick zu den verschiedenen Varianten des Organisationsbegriffs sei an dieser Stelle auf die einschlägige Literatur verwiesen, vgl. u. a. GROCHLA, E. [Organisation 1995], S. 1 f.

³³ Zum Verständnis und Inhalt des Begriffs System und zu den Merkmalen sozialer Systeme vgl. u. a. KÖNIG, E. / VOLMER, G. [Organisationsberatung 1996], S. 23 ff.

und die Informationsverarbeitung koordiniert.“³⁴ Dieses Verständnis der Organisation als das Ergebnis eines Prozesses gestalterischer Tätigkeit bezieht sich auf die Generierung und Implementierung der Struktur³⁵ der Organisation einer Unternehmung. Somit ist die Organisationsstruktur³⁶ ein Instrument, das anhand institutioneller, funktioneller und instrumenteller Aspekte charakterisiert werden kann.³⁷

Die Aufbauorganisation als institutioneller Teil der Organisationsstruktur einerseits gliedert die Unternehmung in Teileinheiten (Subsysteme)³⁸, ordnet ihnen aus der Gesamtaufgabe abgeleitete Teilaufgaben zu und legt die Leitungs-, Informations- und Kommunikationsbeziehungen zwischen diesen Teileinheiten fest.³⁹ Die Abbildung der Anordnung der Elemente einer Organisationsstruktur (Stellengefüge) wird als Konfiguration bezeichnet und kann zum Beispiel anhand eines Organigramms erfolgen.⁴⁰ Die unter funktionellen Gesichtspunkten zu betrachtende Ablauforganisation hingegen strukturiert die Aktivitäten und

³⁴ STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 15. SOMMERLATTE, S. [Unternehmensberatung 2000], S. 19 stellt fest, dass Organisationen von der Evolution (im Sinne der Unvorhersehbarkeit von Umfeldentwicklungen) ihres Umfeldes abhängig sind, weil ihr Fortbestehen von ihrer Anpassungsfähigkeit an die Umfeldveränderungen abhängt.

³⁵ Nach STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 13 bezeichnet der Begriff der Struktur die im Zeitablauf gestalt- und veränderbaren Elemente und Beziehungen in einem System.

³⁶ Zu dem Begriff Organisationsstruktur vgl. SELCHERT, M. [Organisation, Interne Beratung 1997], S. 44 ff. sowie ALVESSON, M. [Unternehmensführung 1995], S. 83 ff.

³⁷ Die Unterscheidung der drei Aspekte der Organisationsstruktur ist allerdings relativ, da sie nicht unabhängig von ihren Interdependenzen analysiert werden können. Insbesondere Aufbau- und Ablauforganisation können nicht unabhängig von einander betrachtet werden, da „... die methodisch wichtige gedankliche Abstraktion von Aufbau und Ablauf nur verschiedene Gesichtspunkte der Betrachtung für den gleichen einheitlichen Gegenstand [darstellen]“, KOSIOL, E. [Organisation 1976], S. 32.

³⁸ Dies können z. B. Teilbereiche, Abteilungen oder auch einzelne Stellen sein.

³⁹ Vgl. z. B. KIESER, A. / WALGENBACH, P. [Organisation 2003] zu verschiedenen Konzepten der Organisationsstruktur, die meist auf der Aufgabenanalyse und der anschließenden Aufgabensynthese basieren. Zunächst wird die Gesamtaufgabe in Teilaufgaben und Arbeitsgänge zerlegt, um dann die analytisch gewonnenen Teilaufgaben zu Einheiten zusammenzufassen und zur Aufbaustruktur zu verknüpfen, vgl. KOSIOL, E. [Organisation 1976], S. 42 ff. Diese Synthese kann anhand diverser Koordinationsinstrumente erfolgen. Vgl. diesbezüglich STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 17. Er hebt in diesem Zusammenhang die Unternehmens- bzw. Organisationskultur als nicht-strukturelles Koordinationsinstrument hervor, die wegen der Organisationsstruktur betreffender Funktionen in der Betriebswirtschaftslehre stark diskutiert wird. In der Regel werden die zur Koordination einsetzbaren Instrumente kombiniert. STAEHLE, W. H. [Unternehmensführung 1999], S. 473 gibt aber der als Rückgrat der Organisation bezeichneten Hierarchie den Vorzug gegenüber den anderen Instrumenten.

⁴⁰ Die Konfiguration ergibt sich nach STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 22 aus der Struktur der Weisungsbeziehungen, den Leitungsspannen, der Gliederungstiefe und den Stellenrelationen. GROCHLA, E. [Organisation 1995], S. 130 ff. zählt die Funktional-, Divisional-, Matrix- und Teamorganisation als beispielhafte Idealmodelle solcher Aufbauorganisationen auf.

Beziehungen zwischen den Elementen während der im System ablaufenden Prozesse (Arbeits- und Bewegungsvorgänge) nach personalen (Zuordnung der Arbeitsobjekte zu den Arbeitssubjekten), lokalen (räumliche Komponente) und temporalen Aspekten (Nacheinander der Aufgabenerfüllung).⁴¹ Die Organisationsinstrumente schließlich – im Gegensatz zu den abstrakten Koordinationsinstrumenten – beinhalten konkrete Verfahren, Instrumente oder Techniken zur praktischen organisatorischen Gestaltung.⁴² Sie dienen sowohl der gestaltungsprozessbezogenen Generierung und Überprüfung als auch der aufbau- und ablaufbezogenen verbalen und graphischen Fixierung der Organisationsstruktur(en).⁴³

Bei deren Betrachtung gilt es neben den beschriebenen formalen aber auch informale Aspekte zu berücksichtigen,⁴⁴ die die menschliche Reaktion, das Verhalten auf die vorgegebene Formale Organisation(ssstruktur), beinhalten.⁴⁵

Die kognitiven und emotionalen Vorstellungen der Organisationsbeteiligten, das heißt ihre Ziele und Überzeugungen sind Gegenstand der und bestimmen die Informale Organisation(ssstruktur), die definiert wird als ein „spontan durch

⁴¹ Vgl. ebenda, S. 25: „Im Einzelnen werden Arbeitsgänge gebildet, diese werden den Arbeitsträgern zugeordnet und in zeitlicher Hinsicht aufeinander abgestimmt.“ Vgl. auch KIESER, A. / KUBICEK, H. [Organisation 1992], S. 15 ff.

⁴² Dennoch haben Organisationsinstrumente nur den Charakter eines Hilfsmittels, da die Struktur einer Organisation nicht von der schriftlichen Fixierung abhängt. Organisatorische Regeln können auch mündlich erlassen werden oder auf Übereinkunft oder Tradition beruhen. Bezüglich des Organisations- und Formalisierungsgrades vgl. STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 28 ff. Vgl. hierzu auch die Ausführungen bei NETZER, T. [Unternehmensführung 2000], S. 19ff.

⁴³ Auf eine detaillierte Auflistung aller Organisationsinstrumente wird hier bewusst verzichtet und diesbezüglich auf Übersichten in der Literatur z. B. bei GROCHLA, E. [Organisation 1995], S. 295 ff. und für erweiterte, das ganze Spektrum der Führungsinstrumente abdeckende Darstellungen bei z. B. RÜHLI, E. [Unternehmensführung 1985] verwiesen.

⁴⁴ Mit der expliziten Beachtung der Formalen und Informalen Organisation sollen sowohl Elemente objektivistischer als auch subjektivistischer Organisationsansätze Berücksichtigung finden.

⁴⁵ Zur Differenzierung der Formalen und Informalen Organisation sowie zu deren Inhalt(en) und Bedeutung vgl. ausführlich NETZER, T. [Unternehmensführung 2000], S. 15 ff. In Anlehnung an HILL, W. et al. [Organisation 1994], S. 170 ff. beschreibt NETZER, T. [Unternehmensführung 2000], S. 16 ff. mittels vier Strukturkategorien bzw. zwölf Gestaltungsparametern die zur Abgrenzung einer Formalen Organisation erforderlichen Dimensionen. Bezüglich der Informalen Organisation diskutiert er die Dimensionen Motivation und Interaktion. Die Motivationsdimension beschreibt die intrapersonelle Komponente der Informalen Organisation: Das individuelle Wissen und Können determiniert das Verhalten durch das persönliche Wollen oder Nicht-Wollen. Dagegen bezieht sich die Interaktionsdimension auf die interpersonelle Komponente der Informalen Organisation. Dabei bestimmen die nicht unmittelbar formal regelbaren Bestandteile der Information (was), der Kommunikation und des Konflikt(lösungs-)verhaltens (wie) sowie vor allem das Vertrauen (wer mit wem) das interpersonelle Verhalten. Bei STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 21 findet sich eine tabellarische Gegenüberstellung der Formalen und Informalen Organisation.

Selbststrukturierung entstandenes System, das sich an persönlichen Wünschen und Erwartungen der Mitglieder sowie an deren sozialen Beziehungen orientiert.“⁴⁶ Dabei basiert die Anerkennung der Fähigkeit zur Selbststrukturierung als eine gewissermaßen natürliche Eigenschaft eines sozialen Systems auf einer systemischen Betrachtungsweise.⁴⁷ Als interdisziplinärer Ansatz ermöglicht die Systemtheorie die Verbindung von strukturellen Aspekten und verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen.⁴⁸ „Unternehmungen lassen sich demnach nicht als Ergebnis intendierter menschlicher Handlungen begreifen, dazu sind sie zu komplex. Zweckmäßiger ist stattdessen die Vorstellung sich selbst regulierender Systeme als Resultat auch nicht-intendierter Handlungsfolgen. Dies bedeutet, dass Unternehmungen nicht im mechanistischen Sinne mittels direktem Durchgriff gesteuert werden können, sondern lediglich Interventionen zum Zwecke der Aktivierung von Eigenaktivitäten möglich sind.“⁴⁹ Insofern können die spontan entstehenden Informalen Strukturen bewusst als Gestaltungsalternative eingesetzt werden, indem an geeigneten Stellen organisatorischer Freiraum geschaffen und auf eine Formale Organisation verzichtet wird.⁵⁰

Als ein weiterer Bestandteil der systemischen Betrachtungsweise liegt dieser Arbeit schließlich auch ein situatives Organisationsverständnis zu Grunde,⁵¹ dem-

⁴⁶ Ebenda, S. 21. Die individuellen Ziele der Organisationsmitglieder müssen ein Mindestmaß an Übereinstimmung mit den funktional-rationalen Zielen der Organisation aufweisen, damit die Mitglieder an der Organisation teilhaben können; sie sind aber nicht deckungsgleich, vgl. SOMMERLATTE, S. [Unternehmensberatung 2000], S. 18.

⁴⁷ An dieser Stelle soll keine vertiefte Auseinandersetzung mit der Systemtheorie erfolgen. Dazu wird auf die nachfolgend zitierte Literatur verwiesen. Festzuhalten ist aber, dass die Systemtheorie der Organisationstheorie einen Bezugsrahmen (Grundbegriffe, Grundmodelle) liefert. Zudem untersucht die Kybernetik (als Teilgebiet der Systemtheorie), inwieweit Systeme Eigenschaften der Selbstregulierung, Anpassung und Lernfähigkeit aufweisen und inwieweit diese zur Gestaltung, Lenkung und Automatisierung genutzt werden können, vgl. HILL, W. et al. [Organisation 1994], S. 440.

⁴⁸ Insofern sind die informalen Aspekte der Organisation Elemente eines Gesamtsystems verhaltenswissenschaftlicher Aussagen, vgl. RAFFÉE, H. [Betriebswirtschaft 1995], S. 157.

⁴⁹ NETZER, T. [Unternehmensführung 2000], S. 12.

⁵⁰ Der bewusste Einsatz informaler Elemente lässt diese allerdings zu integrierten Elementen der formalen Gestaltung werden. Außerdem können weder die Formale noch die Informale Struktur in ihrer reinen Form sinnvoll eingesetzt werden. Wo Freiräume für die Entwicklung Informaler Strukturen und Regelungen geschaffen werden sollen, ist situativ zu entscheiden. STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 19 formuliert zur Entstehung organisatorischer Freiräume: „Organisatorische Freiräume können z. B. durch weitgehende Entscheidungsdelegation oder durch Führungsmodelle wie etwa das ‚Management-by-objectives‘ geschaffen werden. Eine sehr weitgehende Form der Delegation und der Selbstabstimmung liegt der so genannten Team-Organisation zugrunde.“

⁵¹ Vgl. HILL, W. et al. [Organisation 1994], S. 434.

zufolge kein ‚One-best-way‘ organisatorischer Gestaltung existiert.⁵² „Vielmehr entscheiden beispielsweise die Wettbewerbsbedingungen der Unternehmungen – ihre Produkte und Produktionssysteme sowie die Märkte, in denen sie damit agieren – über die Vorteilhaftigkeit alternativer Organisationen.“⁵³

Dem zu Grunde gelegten organisationstheoretischen Verständnis nach ist folglich das Erkenntnisobjekt dieser Arbeit die Organisation als situatives Instrument, die inhaltlich als System sowie dessen Ausgestaltung interessiert.

Zur Erarbeitung von (Annahmen über) Prinzipien und Praktiken eines Themas bestehen grundsätzlich zwei Handlungsoptionen. Zum einen können die wichtigsten Fakten in wissenschaftlichen Erkenntnissen identifiziert, aus diesen extrahiert und auf dieser Grundlage zu einem Modell zusammengefasst werden. Zum anderen können Best-practices aus Beobachtungen der Praxis fortschrittlicher Organisationen abgeleitet werden. Aber beide Vorgehensweisen haben für sich genommen Schwächen, da ausschließlich theoretische Ableitungen dem Praktiker keine konkreten Hinweise zur Umsetzbarkeit liefern und praktische Erfahrungen ohne eine Konzeption willkürlich und beliebig bleiben. Nur eine Kombination beider Vorgehensweisen scheint zu einem Erkenntnisfortschritt beitragen zu können.⁵⁴

Daher soll eine Konzeption der Internen Unternehmensberatung entwickelt werden anhand des Abgleichs sowohl theoretischer als auch praktischer Erkenntnisse, um die Organisation Interner Unternehmensberatungen eruieren und nach konkreten Konzepten des Wissensmanagements untersuchen zu können. Als primäres Ziel aus wissenschaftstheoretischer Sicht⁵⁵ sollen die

⁵² Die Berechtigung des situativen Ansatzes wird heute kaum mehr bestritten. KIESER, A. / KUBICEK, H. [Organisation 1992], S. 46 weisen auf dessen große Verbreitung und Bedeutung anhand der Dokumentation dieser Forschungsrichtung in zahlreichen Sammelwerken, Zeitschriften sowie Lehrbüchern hin. Die Abhängigkeit effizienter Organisationsgestaltung von der spezifischen Organisationssituation wird nach HILL, W. et al. [Organisation 1994], S. 321 in der Literatur unterschiedlich streng interpretiert. Eine ausführliche, auch kritische Auseinandersetzung mit dem situativen Ansatz liefern u. a. KIESER, A. / WALGENBACH, P. [Organisation 2003], S. 33 f. Vgl. auch SELCHERT, M. [Organisation, Interne Beratung 1997], S. 11.

⁵³ NETZER, T. [Unternehmensführung 2000], S. 13.

⁵⁴ Vgl. hierzu PAWLOWSKY, P. [Wissensmanagement 1998], S. 16.

⁵⁵ Die Wissenschaftstheorie ist als Metadisziplin der Wissenschaft insgesamt bzw. deren Disziplinen konzipiert. Sie wird auch als Methodologie bezeichnet, da sie sich mit den Methoden der wissenschaftlichen Forschung auseinandersetzt. Begriffen als technologische Disziplin hat die Wissenschaftstheorie die Aufgabe, Anleitungen zu zweckmäßigem Verhalten bei der Lösung wissenschaftlicher Probleme zu geben. Vgl. SCHANZ, G. [Methodologie 1988].

wissensbasierten Strukturen Interner Unternehmensberatungen (mittelbar) abgeleitet und die aufgezeigte Forschungslücke geschlossen werden. Die Arbeit verfolgt damit ein pragmatisches (handlungsorientiertes) Wissenschaftsziel.⁵⁶

Darüber hinaus strebt diese Arbeit im Zuge der Beantwortung ihrer zweiteiligen Forschungsfrage ein weiteres zentrales Ziel an. Auf der Grundlage weit reichend akzeptierter organisatorischer Ansätze kann die am Beispiel der Internen Unternehmensberatung dargestellte wissensbasierte Organisationsstruktur operationalisiert werden. Damit will diese Arbeit Organisationsverantwortlichen nicht nur in (Internen) Unternehmensberatungen, sondern generell in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen Entscheidungsgrundlagen liefern. Ein derartiges Organisationsverständnis ermöglicht durch die bewusste und begründete Auswahl bestimmter Organisationselemente die Installation einer individuell generierten Organisation(sstruktur), deren Wirkungsweisen weitestgehend prognostizierbar sind.⁵⁷

⁵⁶ Vgl. HILL, W. et al. [Organisation 1994], S. 34 ff. Die Arbeit will eine praktische Fragestellung umfassend beantworten und dadurch Hilfestellungen für die Praxis geben, so wie es beispielsweise LUTHER, S. [Betriebswirtschaft 1998], S. 701 in seinen Erwartungen an die Betriebswirtschaftslehre fordert.

⁵⁷ GROSSMANN, R. et al. (Hrsg.) [Organisationsberatung 1995], S. VII formuliert dazu: „In einer ‚Gesellschaft von Organisationen‘ verlangt die Bearbeitung von alten und neuen Problemlagen die Anpassung, die Ausdifferenzierung, oft den radikalen Umbau oder die Neugründung von Organisationen.“

3 Konzeptioneller und inhaltlicher Bezugsrahmen

Die Eruierung und Darstellung wissensbasierter Organisationsstrukturen Interner Unternehmensberatungen erfolgt anhand einer Analyse zum Stand des Wissensmanagements in Internen Unternehmensberatungen.

Dazu soll ein umfassendes theoretisches Bild zu Wissensmanagement einerseits und Unternehmensberatung andererseits erstellt werden, das unterschiedliche Forschungstraditionen aufgreift und weiterentwickelt. Vor dem Hintergrund dieses Bezugsrahmens kann das Konzept der Internen Unternehmensberatung zunächst theoretisch abgebildet und zusammenfassend typologisiert werden. Diese theoretische Konzeptionierung der Internen Unternehmensberatungen wird im folgenden praktischen Teil auf die in der Realität vorherrschenden Modelle und Ansichten überprüft. Dafür werden mittels einer empirischen Studie Grundlagen und Determinanten sowohl zu Internen Unternehmensberatungen als auch zum Stand des Wissensmanagements in eben diesen erhoben. Somit wird eine praxisorientierte Konzeption der Internen Unternehmensberatung generiert, aus der ein dominierender Typ real existierender Interner Unternehmensberatungen abgeleitet werden kann. Die Spiegelung der theoretischen und praktischen Erkenntnisse an einem praktischen Fallbeispiel führen zur abschließenden Darstellung der Ergebnisse zur Verzahnung von Interner Unternehmensberatung und Wissensmanagement.

Zur Bearbeitung der definierten Aufgabenstellung bedient sich die vorliegende Arbeit bestimmter Methoden, die für den Forschungsverlauf prägend sind. Kennzeichnend für diese Arbeit ist in diesem Zusammenhang die Konzentration auf systematisierende Aussagen, die Generierung von Modellen und die Formulierung grundlegender Thesen.

Diese Arbeit fokussiert auf die Erarbeitung systematisierender Aussagen durch eine Klärung der Begriffe Wissensmanagement, Unternehmensberatung sowie Interne Unternehmensberatung entsprechend einem terminologisch-deskriptiven Vorgehen.⁵⁸ Darauf aufbauend erfolgen dann analytisch-deduktive Aussagen zu der Internen Unternehmensberatung.⁵⁹ Der so entwickelte Bezugsrahmen unter-

⁵⁸ Vgl. HILL, W. et al. [Organisation 1994], S. 38 f.

⁵⁹ Vgl. ebenda.

stützt damit beschreibende Aussagen zu Wissensmanagement in Internen Unternehmensberatungen. Er leistet darüber hinaus aber auch einen Beitrag zu der Erarbeitung theoretischer und technologischer Aussagen.⁶⁰ Die Einordnung theorieorientierter Beiträge in die systematische Erfassung und Darstellung wissensbasierter Organisationsstrukturen Interner Unternehmensberatungen erleichtert die Generierung von Thesen zu einzelnen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen. Im Bezug auf technologische Aussagen können Gestaltungsvarianten wissensbasierter Organisationsstrukturen als Orientierung für die Formulierung von Zielen und die Identifikation jeweils geeigneter Mittel herangezogen werden. Auf die Entwicklung normativer Aussagen im Sinne ethisch-normativer Vorgaben ist die vorliegende Arbeit dagegen nicht ausgerichtet.⁶¹

Hinsichtlich der Generierung von Modellen leistet diese Arbeit einen konzeptionellen Beitrag zu dem Thema Wissensmanagement in Internen Unternehmensberatungen. Geeignete begriffliche und methodische Modelle⁶² zu entwerfen ist dabei ein wesentliches Ziel der konzeptionellen Forschung.⁶³ Denn Modelle ermöglichen eine Komplexitätsreduktion, indem sie die Betrachtung realer Probleme auf wesentliche Aspekte konzentrieren und einer systematischen Analyse zugänglich machen. Sie lassen sich als kognitive, sprachliche oder materiale Abbildungen von Objektsystemen definieren, bei denen Ähnlichkeitsanforderungen erfüllt sein müssen. Demzufolge stellt ein quantitativ oder qualitativ formuliertes Modell ein vereinfachtes Abbild des zu untersuchenden Ausschnitts aus der Realität dar.⁶⁴ Die Zweckmäßigkeit der Modelle ergibt sich dabei aus der Fähigkeit, alle bekannten Grundzüge des Gegenstandes abzubilden, bisher verborgene Zusammenhänge aufzudecken und für empirisch gehaltvolle Erklärungsleistungen geeignet zu sein.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden qualitative Beschreibungsmodelle⁶⁵ unterschiedlichen Detaillierungsgrades entwickelt. Auf Basis der zu entwickelnden Modelle des Wissensmanagements und der Unternehmensberatung wird die

⁶⁰ Vgl. KUBICEK, H. [Empirische Forschung 1977], S. 17 ff.

⁶¹ Vgl. zum Aspekt der Normativität KNYPHAUSEN, D. ZU [Organisation 1988], S. 28 ff.

⁶² Vgl. zur Bedeutung von Modellen im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre KOSIOL, E. [Unternehmensführung 1961].

⁶³ Vgl. ULRICH, H. [Betriebswirtschaft 1981], S. 21.

⁶⁴ Vgl. KÖHLER, R. [Modelle 1993], Sp. 2708.

⁶⁵ Vgl. zum Begriff des Beschreibungsmodells KÖHLER, R. [Modelle 1993], Sp. 2710.

Interne Unternehmensberatung anhand theoretischer Erkenntnisse, einer explorativen Befragung und der Beschreibung eines Fallbeispiels als weiteres Modell konkretisiert.

Da aber kein allgemeingültiger Bezugsrahmen in der Betriebswirtschaftslehre existiert, können sich in Abhängigkeit von der konkreten Themenstellung und den Überzeugungen des jeweiligen Verfassers unterschiedliche Überlegungen ergeben und mehrere Ansätze zur Bearbeitung eines Themas als sachdienlich erweisen. Allerdings impliziert die zu der Erstellung einer wissenschaftlichen Arbeit notwendige methodische Vorgehensweise immer die Formulierung von Thesen, die den Verlauf der Argumentation maßgeblich bestimmen. Die Kenntnis dieser grundlegenden Annahmen ist für das Verständnis einer Arbeit von großer Bedeutung.⁶⁶

Aus der Integration der theoretischen und praktischen Erkenntnisse des Modells der Internen Unternehmensberatung ergeben sich Thesen zur (Organisation der) Internen Unternehmensberatung.

Der mehrstufige Aufbau der Arbeit orientiert sich an den bisherigen Überlegungen und ist in der folgenden Abbildung graphisch dargestellt.

⁶⁶ Vgl. KUBICEK, H. [Empirische Forschung 1977], S. 22; MALIK, F. [Managementsysteme 1996], S. 19 f.

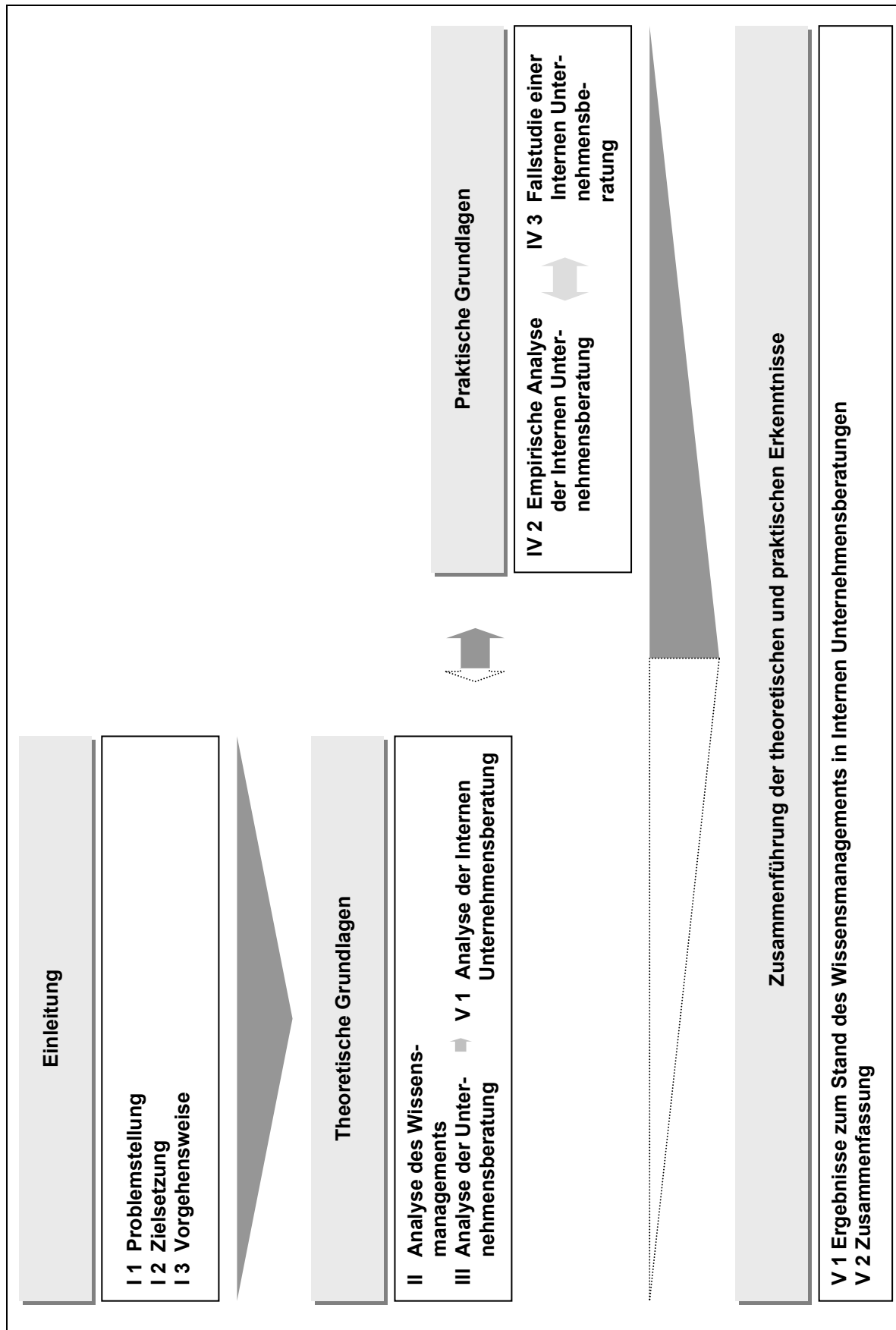


Abbildung I-1: Struktur der Arbeit

Dementsprechend sind nach diesem einführenden Abschnitt folgende Fragestellungen erkenntnisleitend für die weiteren Kapitel:

Zur Theorie des Wissensmanagements (Kapitel II)

- Wie lässt sich die vorhandene Literatur zu Wissensmanagement klassifizieren? Welche Erkenntnisse ergeben sich aus dem aktuellen Forschungsstand?
- Wie wird Wissen definiert, welche Arten gibt es und welche Relevanz haben sie für diese Arbeit?
- Welche Funktion hat Wissen in der Unternehmung und wie sieht die Struktur der Wissensbasis⁶⁷ aus?
- Was ist unter Wissensmanagement zu verstehen? Wodurch ist es gekennzeichnet, welche Konzepte gibt es?

Zur Theorie der Unternehmensberatung (Kapitel III)

- Wie lässt sich die vorhandene Literatur analog zur Literatur des Wissensmanagements klassifizieren? Welche Erkenntnisse ergeben sich aus dem aktuellen Forschungsstand?
- Wie wird Unternehmensberatung definiert und welches sind die konstituierenden Merkmale?
- Wie ist Unternehmensberatung entstanden und wie wird sie sich weiterentwickeln?
- Welches sind die Charakteristika des Leistungsspektrums der Unternehmensberatung?
- Welche organisatorischen Spezifika ergeben sich für Unternehmensberatungen als wissensintensive Dienstleistungsunternehmen?

⁶⁷ Vgl. AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 39 ff. und Kapitel II 2.3.2 dieser Arbeit.

Zur Theorie und Praxis der Internen Unternehmensberatung (Kapitel IV)

In diesem Kapitel wird die Theorie der Internen Unternehmensberatung aus Beiträgen in der Literatur abgeleitet. Dabei orientieren sich die erkenntnisleitenden Fragen an der Strukturierung der Theorie der Unternehmensberatung.

- Gibt es eine Definition der Internen Unternehmensberatung? Wie sehen deren Merkmale aus?
- Wie ist die Interne Unternehmensberatung entstanden? Welche Gründungsformen und marktliche Ausrichtung lassen sich ermitteln?
- Mit welchem organisatorischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Status sind Interne Unternehmensberatungen institutionalisiert?
- Wie kann das Leistungsspektrum der Internen Unternehmensberatung klassifiziert und abgegrenzt werden?
- Finden sich in der Literatur Aussagen zur Organisation Interner Unternehmensberatungen?
- Welche Vor- und Nachteile und damit Stärken und Schwächen Interner Unternehmensberatungen werden als Erfolgsfaktoren diskutiert?

Im folgenden praktischen Teil wird zunächst eine Konzeption der Internen Unternehmensberatung anhand der Ergebnisse der durchgeführten empirischen Studie entwickelt. Die Ergebnisse werden dabei für die Interne Unternehmensberatung einerseits und Wissensmanagement in der Internen Unternehmensberatung andererseits präsentiert und erörtert. Analog zur Strukturierung der Theorie der Unternehmensberatung und der Theorie der Internen Unternehmensberatung sind nach der Beschreibung des Designs der Studie folgende Fragen zu der Internen Unternehmensberatung zu beantworten:

- Wie und aus welchen Gründen entstehen Interne Unternehmensberatungen? In welchem marktlichen Umfeld bewegen sie sich?
- Welche Organisationsmodelle gibt es in Internen Beratungsunternehmen?

- Welche Aufgaben und Ziele verfolgen Interne Unternehmensberatungen? Zu welchem Personenkreis gehören die Kunden und Auftraggeber? Wo liegen die Beratungsschwerpunkte?
- Wie lassen sich die organisatorischen Anforderungen an Interne Unternehmensberatungen hinsichtlich Struktur und Mitarbeiter konkretisieren?
- Welche erfolgskritischen Rahmenbedingungen ergeben sich für Interne Unternehmensberatungen?

Zu dem Thema des Wissensmanagements in Internen Unternehmensberatungen sind folgende Fragestellungen maßgeblich:

- Ist ein Management des Wissens in der Internen Unternehmensberatung notwendig?
- Ist Wissensmanagement in Internen Unternehmensberatungen bereits (inwieweit) implementiert?
- Welche Ziele verbinden Interne Unternehmensberatungen mit Wissensmanagement? Welche möglichen Strategien gibt es für dessen Umsetzung?
- Welche organisatorischen Lösungsansätze bieten sich zu Wissensmanagement in Internen Unternehmensberatungen an?
- Welche Technologien gibt es als Hilfsmittel und ist deren Einsatz notwendig?

Die Konzeption der Internen Unternehmensberatung wird anhand eines praktischen Fallbeispiels durch die Beschreibung der Entstehung und Entwicklung, der Institutionalisierung, des Leistungsspektrums, der Organisation und Erfolgsfaktoren einer Internen Unternehmensberatung überprüft.

Vergleich der theoretisch und praktisch ermittelten Anforderungen an eine Konzeption der Internen Unternehmensberatung (Kapitel V)

Die wichtigsten Ergebnisse zu wissensbasierten Organisationsstrukturen Interner Unternehmensberatungen werden zusammengefasst und Entwicklungsperspektiven zur Handhabung von Wissen in Internen Unternehmensberatungen vorgestellt.

II Bedeutung des Wissensmanagements (als Grundlage der Unternehmensberatung)

1 Forschungsstand zu Wissensmanagement

In einem ersten Schritt erfolgt eine Metaanalyse⁶⁸ der Literatur zu dem Themenbereich Wissensmanagement für den Zeitraum von 1990 bis 2001.⁶⁹

Um eine Auswertung der Literaturdokumentation hinsichtlich der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Problemstellungen des Wissensmanagements vornehmen zu können, werden die vorliegenden Beiträge in 4 Kategorien segmentiert.⁷⁰

Die 1. Kategorie umfasst Beiträge aus der Praxis, die auf eine pointierte, leicht verständliche Vermittlung von Inhalten meist anhand von Fallbeispielen zielt. Die Texte beschreiben unter anderem die Entwicklung oder den Status des Wissensmanagements. Diese Texte sind dabei selten in einen theoretischen Bezugsrahmen eingebunden. Eine wissenschaftliche Aufarbeitung im Sinne verallgemeinerbarer Aussagensysteme erfolgt nicht.

In den Beiträgen der 2. Kategorie erfahren einzelne Aussagen eine Systematisierung anhand der Zuordnung zu institutionellen Bereichen. Die Offenlegung der verwendeten Ordnungskategorien schafft einen Rahmen für Verallgemeinerungen. Die Explikation der Begriffe erfolgt aber nur in einem geringeren Ausmaß.

Die Beiträge der 3. Kategorie entwickeln ihre Begriffe anhand bewährter Explikationen und Ableitungen und übertragen diese auf die Problemstrukturen des Wissensmanagements. Aber die Einbindung des Begriffsinventars in ein geschlossenes Aussagensystem fehlt ebenso wie eine originäre Eigenleistung.

⁶⁸ Da wissensbasierte Strukturen Interner Unternehmensberatungen abgeleitet werden sollen aus einer durch den Abgleich theoretischer und praktischer Erkenntnisse entwickelten Konzeption der Internen Unternehmensberatung, umfasst die Metaanalyse der Literatur des Wissensmanagements, der Unternehmensberatung und der Internen Unternehmensberatung Beiträge bis 2002. Denn sowohl die empirische Erhebung in Internen Unternehmensberatungen als auch die Beschreibung des Fallbeispiels einer Internen Unternehmensberatung schließt in 2002 ab.

⁶⁹ Diese Literaturdokumentation erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, zumal sie in ihrer Auswahl stark durch die Forschungsausrichtung dieser Arbeit geprägt ist.

⁷⁰ Die Kategorisierung erfolgt in Anlehnung an STEYRER, J. [Unternehmensberatung 1991], S. 4.

Diesen Anspruch erfüllen die Beiträge der 4. Kategorie. Exakte und originäre Begriffsexplikationen werden im Rahmen eines relativ geschlossenen Aussagensystems formuliert. Die einzelnen Aussagen und singular beschriebenen Phänomene werden in ein übergeordnetes Aussagensystem mit hohem Abstraktionsniveau und allgemeiner Verbindlichkeit eingebunden.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Kategorie
1990	Sveiby, K. E. / Lloyd, T.	Das Management des Know-how : Führung von Beratungs-, Kreativ- und Wissensunternehmen	Theoretischer und praktischer Einblick in Wissensmanagement als neues Managementgebiet über die Identifizierung und Definition der Ressource Wissen einerseits und Wissensunternehmen in ihrer Struktur, Arbeitsweise und Führung andererseits und Entwicklung eines Instrumentariums zur Lösung von Problemen des Wissensmanagements	4
1993	Albrecht, F.	Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen : Inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Gestaltungsrahmen	Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen für eine Konzeption des strategischen Wissensmanagements in einem ganzheitlichen Sinne sowie Anforderungen und Aufgaben an dieses Wissensmanagement	4
1995	Wiig, K. M.	Knowledge management methods : Practical approaches to managing knowledge	Pragmatische Darstellung des Konzeptes des Wissensmanagements mit Definitionen und Grundlagen, strategischen Ansätzen, praktischen Methoden und ausgewählten Lösungen	3

Erscheinungs- jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Katego- rie
1996	Myers, P. S. (Hrsg.)	Knowledge management and organizational design	Interdisziplinäre Sammlung von Aufsätzen und Aus- zügen von verschiedenen Autoren der Theorie aus Bereichen der Betriebs- wirtschaft, Soziologie und Psychologie sowie Manager aus der Praxis zum Zusam- menhang von Wissens- management und Organi- sationsstruktur	2 / 3
1996	Schreyögg, G. / Conrad, P. (Hrsg.)	Wissensmanagement	Einblick in den aktuellen Forschungsstand im Sinne der Gestaltung und pro- duktiven Kombination des Faktors Wissen in Organi- sationen: Überblick zu Themen und Bereichen des Wissensmanagements, Bei- träge zu organisatorischen Wissensprozessen und em- pirische, explorative Studien zu Wissensentstehung und -transfer, Wissen im Pro- duktentstehungsprozess und wissensbasierter Sys- teme	3
1997	Bullinger, H. - J. et al.	Wissensmanagement heute : Daten, Fakten, Trends	Ergebnisse einer empi- rischen Studie (04/97 - 07/97) des IAO gemeinsam mit dem ManagerMagazin bei Unternehmen mit Sitz beziehungsweise Nieder- lassungen in Deutschland: Hilfestellung zur Einleitung konkreter Maßnahmen, er- gänzende theoretische Überlegungen, Literatur- hinweise, eine Einführungs- strategie und Expertenliste	2
1997	Christmann- Jacoby, H. / Maas, R.	Wissensmanagement im Projektumfeld auf Basis von Internettechnologien	Vorstellung von Methoden und Hilfsmitteln zur Unter- stützung des gesamten Prozesses der Wissens- findung, Wissenserfassung, Wissensänderung, Wis- sensorganisation und des Wissenstransfers	1

Erscheinungs- jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Katego- rie
1997	Freimuth, J. et al. (Hrsg.)	Auf dem Wege zum Wissensmanagement : Personalentwicklung in lernenden Organisations- strukturen	Überblick zu den Ent- wicklungen und Veränder- ungen in der Personalent- wicklung anhand von Bei- trägen verschiedener Auto- ren aus Forschung und Praxis aus Sicht des Wis- sensmanagements: Trends und Themen im organisa- torischen Umfeld, die Bedeutung der Informa- tionstechnologie für Organi- sationsstrukturen und deren Einfluss auf die Wissens- entwicklung, konkrete Ge- staltung der Personalent- wicklung durch Branchen- beispiele	1 / 2
1997	Hill, H. (Hrsg.)	Wissensmanagement	Darstellung des Themas Wissensmanagement an- hand von Beiträgen verschiedener Unter- nehmen sowohl aus dem privaten als auch öffentlichen Sektor als praktische Beispiele im Rahmen einer Tagung	1
1997	Nonaka, I. / Takeuchi, H.	Die Organisation des Wissens : Wie japanische Unternehmen eine brach- liegende Ressource nutz- bar machen	Entwicklung und Etablie- rung eines allgemeinen Modells der Wissens- schaffung im Unternehmen auf der Basis von Wissen als grundlegendem Erklä- rungsmodell für das Ver- halten von Unternehmen: Analyse japanischer Unter- nehmen als Fallstudien	4
1997	Palass, B.	Zug um Zug	Journalistische Darstellung der praktischen Anwendung von Wissensmanagement anhand von Beispielen	1
1997	Preissler, H. et al.	Haken, Helm und Seil : Erfahrungen mit Instru- menten des Wissens- managements	Darstellung der Anwendung von Wissensmanagement anhand von drei Instru- menten und deren Wirkung und Funktion im organisa- tionalen Gesamtgefüge im Sinne eines ganzheitlichen Wissensmanagements	3

Erscheinungs- jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Katego- rie
1998	Allweyer, T.	Modellbasiertes Wissens- management	Theoretische Darstellung der Zusammenhänge zwischen Wissensmanage- ment und Geschäftspro- zessen und Entwicklung eines Modells zur sys- tematischen Erhebung, Analyse und Verbesserung der Wissensverarbeitung in Unternehmen	4
1998	Bäumer, J. / Gechter, S.	Human Resource Mana- gement und Wissens- management	Theoretische Darstellung der Zusammenhänge zwischen Wissensmanage- ment und Human Resource Management und den sich daraus ergebenden An- forderungen an eben dieses	2
1998	Beyer, J.	Wissensmanagement, ein Ausweg aus der Krise?	Theoretische Darstellung der grundsätzlichen Bedeu- tung des Wissensmanage- ments	2
1998	Bürgel, H. D. (Hrsg.)	Wissensmanagement : Schritte zum intelligenten Unternehmen	Einführung in das Thema Wissensmanagement an- hand von Beiträgen ver- schiedener Autoren zu Wissensmanagement aus strategischer und instru- mentell-operativer Sicht	3 / 4
1998	Bullinger, H. - J.	Mit Wissensmanagement neue Potentiale er- schließen	Kurze theoretische Dar- stellung eines ganzheit- lichen Wissensmanage- ments und der Vorgehens- weise bei dessen Um- setzung über Wissensbau- steine	3
1998	Güldenber, S.	Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisatio- nen : Ein systemtheore- tischer Ansatz	Entwicklung einer Konzep- tion der lernenden Organi- sation als wissensbasiertes System im Sinne eines schlüssigen und praxistaug- lichen Managementkon- zepts zur effektiven und effizienten Nutzung von Wissen	4

Erscheinungs- jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Katego- rie
1998	Pawlowsky, P. (Hrsg.)	Wissensmanagement : Erfahrungen und Pers- pektiven	Überblick zu dem der- zeitigen Stand des Wissens über Konzepte des Wis- sensmanagements anhand von Beiträgen verschiede- ner Autoren: Bewertung, effektive Nutzung und Entwicklung von Wissen in Organisationen	2 / 3
1998	Probst, G. J. B. et al.	Wissen managen : Wie Unternehmen ihre wert- vollste Ressource optimal nutzen	Entwicklung und Erprobung eines praxisorientierten Konzeptes des Wissensma- nagements als pragma- tische Weiterentwicklung der Theorien und Pers- pektiven des organisa- tionalen Lernens: Bausteine des Wissensmanagements (Instrumente) als Rahmen für Analysen, Gestaltungs- maßnahmen, Best-practice- Vergleiche und Studien, Aufzeigen der Grenzen und Schwierigkeiten eines Wis- sensmanagements	4
1998	Romhardt, K.	Die Organisation aus der Wissensperspektive : Möglichkeiten und Gren- zen der Intervention	Analyse und Systemati- sierung der Möglichkeiten der Steuerung (Konzepte und Instrumente) der Ressource Wissen durch das Management in enger Interaktion mit der Praxis durch Integration verschiede- ner theoretischer Ansätze	4
1999	Schiava, M. della / Rees, W. H.	Was Wissensmanage- ment bringt	Darstellung eines Kon- zeptes des Wissensmana- gements anhand der Mind Map-Methode: Rahmenbe- dingungen, Strategie, Tech- nologie, Praxis, Kultur, Um- setzungsanleitung und Aus- blick in Theorie und mit praktischen Fallbeispielen	4

Erscheinungs- jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Katego- rie
1999	Hansen, M. T. et al.	What's your strategy for managing knowledge ?	Unterscheidung und Dar- stellung zwei grundlegender strategischer Ansätze des Wissensmanagements auf Basis praktischer Beobach- tungen zu Wissensmana- gement in Unternehmen verschiedener Branchen, Entwicklung eines beispiel- haften Konzepts	4
1999	Mainzer, K.	Computernetze und vir- tuelle Realität : Leben in der Wissensgesellschaft	Technikorientierte Betrach- tung des Wissensmanage- ments als zentrales Pro- blem einer Wissensgesell- schaft, in der die Wis- sensdarstellung und -ver- arbeitung über Computer beziehungsweise Compu- ternetzwerke erfolgt: Dar- stellung der interdiszi- plinären Wissenschaft Infor- matik als Kern der komplexen Informations- und Kommunikationsnetze der modernen Wissensge- sellschaft	2
1999	North, K.	Wissensorientierte Unter- nehmensführung : Wert- schöpfung durch Wissen	Theoretischer Überblick zu neuen Gebieten der wis- sensorientierten Unterneh- mensführung und Hilfe- stellung bei der Implemen- tierung von Ansätzen des Wissensmanagements an- hand von Projekten bei verschiedenen Unterneh- men (Realisierungsbei- spiele)	4
1999	North, K. / Papp, A.	Erfahrungen bei der Einführung von Wissens- management : Warum und wie Unternehmen das Neuland Wissensma- nagement erobern	Ergebnisse einer empi- rischen Studie (07/98 - 11/98) der Fachhochschule Wiesbaden bei 30 Unter- nehmen – vorwiegend aus der Dienstleistungsbranche – zu Gründen und der Art des Umgangs mit Wissens- management: Darstellung der Auswertung	2

Erscheinungs- jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Katego- rie
1999	Osterloh, M. / Wübker, S.	Wettbewerbsfähiger durch Prozess- und Wissensmanagement : Mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs	Entwicklung und Einführung in das Managementkonzept des Prozess- und Wissens- managements als theore- tische Grundlage, Entwick- lung von Instrumenten zur Steigerung der Effektivität und Effizienz, Praxisbei- spiele	4
1999	Sarvary, M.	Knowledge management and competition in the consulting industry	Analyse der Auswirkungen des Wissensmanagements auf die Wettbewerbs- situation in der Beratungs- branche und Beschreibung der Nutzung von Wissens- management zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen: Generierung von Zukunfts- visionen und möglicher Strategien, basierend auf den bereits gemachten Erfahrungen	2
1999	Weggemann, M.	Wissensmanagement : Der richtige Umgang mit der wichtigsten Res- source des Unterneh- mens	Beitrag zur Weiterent- wicklung der Theorie für das Design und die Verwaltung wissensinten- siver Unternehmen mit dem Ergebnis von Vorschlägen zum Aufbau einer wissens- basierten Unternehmens- struktur	4
2000	Amelingmeyer, J.	Wissensmanagement : Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen	Entwicklung eines Grund- modells des Wissensmana- gements anhand einer neuen Systematisierung und Ordnung theorie- und gestaltungsorientierter Ma- nagementaspekte der Wis- sensbasis von Unterneh- men	4

Erscheinungs- jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Katego- rie
2000	Herbst, D.	Erfolgsfaktor Wissens- management : Das pro- fessionelle 1x1	Vermittlung des Themas Wissensmanagement durch eine theoretische Beschrei- bung des Konzepts, die Erläuterung von Einzel- schritten und Maßnahmen sowie der Schilderung von Erfahrungen mit der Um- setzung anhand praktischer Beispiele, darüber hinaus Checklisten, Adressen und Literaturhinweise	3
2000	Kubitschek, C. / Meckl, R.	Die ökonomischen As- pekte des Wissensma- nagements : Anreize und Instrumente zur Entwick- lung und Offenlegung von Wissen	Entwicklung von Instrumen- ten und Methoden zur Förderung der Entwicklung und des Austauschs von Wissen im Rahmen eines ökonomisch orientierten und theoretisch fundierten Konzepts des Wissensma- nagements	3
2000	Lahti, R. K. / Beyerlein, M. M.	Knowledge transfer and management consulting : A look at ,the firm'	Kurze Einführung der Begriffe Wissen, Wissens- management und Wissens- generation (-gesellschaft), Generierung von Empfeh- lungen für den Umgang mit Wissen beziehungsweise Wissenstransfer als Kern- komponente des Wissens- managements anhand einer Fallstudie (Interviews) bei einem Beratungsunterneh- men	2
2000	Lucko, S. et al.	Wissensmanagement bei der HypoVereinsbank	Darstellung der Wissensma- nagement-Aktivitäten sowie ein Überblick zu Best-Prac- tice-Ansätzen der HypoVer- einsbank	1

Erscheinungs- jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Katego- rie
2000	Mandl, H. / Reinmann- Rothmeier, G. (Hrsg.)	Wissensmanagement : Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanage- ments	Multidisziplinäre Ausein- andersetzung mit dem Thema Wissensmanagement an- hand der Beiträge mehrerer Autoren aus verschiedenen Wissenschaftsbereichen: philosophische und be- triebswirtschaftliche As- pekte, sozial- und orga- nisationspsychologische sowie technische Fragen, wissenschaftstheoretische Problemstellungen	3 / 4
2000	Schütt, P.	Wissensmanagement : Mehrwert durch Wissen, Nutzenpotentiale ermit- teln, den Wissenstransfer organisieren	Vermittlung des Themas Wissensmanagement so- wohl durch theoretische Beschreibungen als auch praktische Beispiele aus Wirtschaftsunternehmen, Expertentipps und Übungen	3
2000	Teece, D. J.	Strategies for managing knowledge assets : The role of firm structure and industrial context	Beschreibung des Wis- sensmanagements be- ziehungsweise des Ma- nagements von Wissen als der Schlüssel zur Ge- nerierung von Wettbe- werbsvorteilen und Er- mittlung und Analyse der sich daraus ergebenden Anforderungen an Unter- nehmen	2
2000	Weissenberger -Eibl, M. A.	Wissensmanagement als Instrument der stra- tegischen Unternehmens- führung in Unterneh- mensnetzwerken	Entwicklung von Gestal- tungsoptionen für ein holistisches und reflexives Wissensmanagement-Kon- zept in Unternehmensnetz- werken auf Basis em- pirischer Fallstudien unter- schiedlicher Unternehmens- branchen einerseits sowie Expertenbefragungen an- dererseits	4

Erscheinungs-jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Kategorie
2000	Welge, M. K. / Holtbrügge, D.	Wissensmanagement in multinationalen Unternehmen : Ergebnisse einer empirischen Untersuchung	Ergebnisse einer empirischen Studie zu Wissenstransformation bei 74 ausländischen Tochtergesellschaften deutscher multinationaler Unternehmen: Theoretische Grundlagen eines transnationalen Wissensmanagements und praktische Empfehlungen für das Design von Wissensmanagement in multinationalen Unternehmen	3
2001	Armbrecht Jr., R. F. M.	Knowledge management in research and development	Entwicklung eines Konzeptes für den Wissensfluss in Forschung und Entwicklungsprozessen anhand einer Studie zu Wissensmanagement in 19 Unternehmen, Entwicklung einer Anwendungsliste für Wissensmanagement in Forschung und Entwicklung	4
2001	Gold, A. H. et al.	Knowledge management : An organizational capabilities perspective	Entwicklung eines Konzeptes des Wissensmanagements bei Beachtung der organisatorischen Möglichkeiten auf Basis einer empirischen Untersuchung anhand der Analyse der Berichte von mehr als 300 Managern	3
2001	Hansen, M. T. / Oetinger, B. von	Introducing t-shaped managers : Knowledge management's next generation	Vorstellung eines neuen Managementkonzeptes mit einem neuen Managertyp als die Träger eines effektiven und effizienten Wissensmanagements	4
2001	Krogh, G. von et al.	Making the most of your company's knowledge : A strategic framework	Entwicklung eines Rahmenkonzeptes für vier verschiedene Strategien des Wissensmanagements anhand einer praktischen Fallstudie zu Ansatz und Instrumenten des Wissensmanagements eines Unternehmens	4

Erscheinungs- jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Katego- rie
2001	Ruppel, C. P. / Harrington, S. J.	Sharing knowledge through intranets : A study of organizational culture and intranet implementation	Explorative Untersuchung zu Aspekten der Imple- mentierung von Intranets als Basistechnologie vieler Wissensmanagement-Sys- teme	2
2001	Warner, F.	He drills for knowledge	Interview mit einem Wis- sensmanagement-Spezia- listen zur Theorie und Praxis des Wissensmana- gements	1
2001	Woods, B.	Intellectual capital and knowledge management	Interview mit einem CEO zur Definition der Unter- nehmenskultur als einem Kernprozess in der Ent- wicklung des intellektuellen Kapitals	1

Tabelle II-1: Literatur zu Wissensmanagement

Die hier dargestellten 45 Publikationen zu Wissensmanagement veranschaulichen die facettenreiche Diskussion des Themas sowohl inhaltlicher Art als auch in Bezug auf das wissenschaftliche Erkenntnisniveau.

Von den aufgelisteten Veröffentlichungen erfüllen rund 42 Prozent (19 Arbeiten)⁷¹ den Anspruch einer wissenschaftlichen Publikation im Sinne der oben angeführten Kategorisierung (Kategorie 4: Begriffsexplikationen in einem geschlossenen Aussagensystem). Noch circa 29 Prozent (13 Arbeiten) der Veröffentlichungen können der 3. Kategorie zugeordnet werden. Sie arbeiten immerhin mit – wenn auch an anderer Stelle – wissenschaftlich generierten Explikationen und Ableitungen. Eine lediglich deskriptive Beschreibung beziehungsweise Klassifikation erfolgt in den Kategorien 2 und 1 mit jeweils rund 24 Prozent (11 Arbeiten) beziehungsweise circa 16 Prozent (7 Arbeiten) der Publikationen.

⁷¹ Insofern eine Publikation zwei Kategorien zugeordnet wurde, weil die einzelnen Beiträge dieser Publikation unterschiedlich zu bewerten waren, ist diese Publikation bei der Ermittlung der prozentualen Verteilung jeweils in beiden genannten Kategorien erfasst worden, so dass die Summe der Prozentangaben 100 übersteigt.

Bezüglich des Inhalts der Veröffentlichungen lassen sich fünf thematische Schwerpunkte feststellen:

Die Mehrzahl der Beiträge beinhaltet die Gestaltung und Umsetzung von Wissensmanagement unter verschiedenen Gesichtspunkten (zum Beispiel ALBRECHT, F. 1993 oder WELGE, M. K. / HOLTBRÜGGE, D. 2000). Einige der Beiträge befassen sich mit den Aspekten der Strategie, Führung und des Managements der Unternehmung, die sich aus der Auseinandersetzung mit Wissensmanagement ergeben (zum Beispiel SVEIBY, K. E. / LLOYD, T. 1990 oder KROGH, G. VON et al. 2001). Eine rein deskriptive Beschreibung von Faktizitäten des Wissensmanagements findet sich ebenfalls in einigen Beiträgen (zum Beispiel BULLINGER, H. - J. et al. 1997 oder NORTH, K. / PAPP, A. 1999). Zwei Beiträge stellen den Wirkungszusammenhang zwischen Wissensmanagement und Personalentwicklung und -führung her (zum Beispiel FREIMUTH, J. et al. (Hrsg.) 1997). Die organisatorischen Auswirkungen beziehungsweise Möglichkeiten und Notwendigkeiten von Wissensmanagement im Sinne einer wissensbasierten Organisationsstruktur, wie sie als ein Forschungsziel dieser Arbeit definiert ist, findet sich nur in den Beiträgen von MYERS, P. S. (Hrsg.) 1996; WEGGEMANN, M. 1999 und GOLD, A. H. et al. 2001. Keine dieser Arbeiten aber verbindet das Thema Wissensmanagement mit der Organisation der Unternehmensberatung respektive der Internen Unternehmensberatung. Die Beiträge von SARVARY, M. 1999 und LAHTI, R. K. / BEYERLEIN, M. M. 2000 befassen sich zwar mit Wissensmanagement und Unternehmensberatung. Aber während die erste Arbeit eher die Auswirkungen des Wissensmanagements auf die Wettbewerbssituation in der Beratungsbranche analysiert, durch Wissensmanagement mögliche Wettbewerbsvorteile beschreibt und Nutzungsoptionen generiert, gibt die zweite Arbeit Empfehlungen für den Umgang mit Wissensmanagement anhand des Beispiels einer Unternehmensberatung, ohne konkret auf die Organisationsstruktur dieser Unternehmensberatung abzustellen.

Die Auswertung der Analyse zeigt, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Wissensmanagement in (Internen) Unternehmensberatungen, insbesondere in Bezug auf eine wissensbasierte Organisationsstruktur, bisher noch nicht erfolgte.

2 Wissen

Das Ziel der Entwicklung einer wissensbasierten Organisationsstruktur – für (interne) Unternehmensberatungen – setzt zunächst Vorstellungen und Kenntnisse darüber voraus, was unter dem Begriff Wissen zu verstehen ist. Demzufolge ist eine Untersuchung dieser Fragestellung notwendig. Die Auseinandersetzung mit dem Wissensbegriff in Ansätzen zu dessen Strukturierung klärt dabei auch seine Bedeutung in Unternehmen.

2.1 Definition des Wissens

So sehr sich Wissenschaft und Praxis auch einig sind über die wettbewerbsentscheidende Bedeutung des verfügbaren Wissens für Unternehmen,⁷² so wenig Einigkeit besteht zu dem Begriff des Wissens.⁷³ Ein Vergleich verschiedener Definitionen des Wissens zeigt, dass es keine einheitliche, allgemein anerkannte Begriffsauffassung gibt. Die teilweise erheblich voneinander abweichenden Definitionen sind in der Regel stark von der Fragestellung des jeweiligen Autors sowie von seinem wissenschaftlichen Umfeld geprägt, dass heißt „das Erkenntnisinteresse der jeweiligen Wissenschaftsdisziplin bestimmt die Semantik und Sinnhaftigkeit“⁷⁴ der verwendeten Wissensdefinition;⁷⁵ insofern nicht sogar auf eine inhaltliche Bestimmung und Abgrenzung des Wissensbegriffs ganz verzichtet und von einem undefinierten Vorverständnis ausgegangen wird – selbst im wissenschaftlichen Bereich.⁷⁶

Die folgende Tabelle gibt einen Einblick in die Vielfalt der Definitionen zu dem Begriff Wissen sowie deren Veränderung im Laufe der Zeit. Die Auflistung beschränkt sich dabei auf Begriffserklärungen, die aus der für diese Arbeit vorliegenden Literatur extrahiert sind.

⁷² Vgl. hierzu auch BEYER, J. [Wissensmanagement 1998], S. 57.

⁷³ Vgl. WEISSENBERGER-EIBL, M. A. [Wissensmanagement 2000a], S. 14.

⁷⁴ ROMHARDT, K. [Organisation, Wissen 1998], S. 25.

⁷⁵ Vgl. auch HILL, H. [Wissensmanagement 1997], S. 21 f.

⁷⁶ Ein Vergleich der Tabellen II-1 und II-2 zeigt, dass viele der in Tabelle II-1 aufgelisteten Publikationen zu Wissensmanagement keine Definition des Wissensbegriffs beinhalten und sich deswegen nicht in Tabelle II-2 wiederfinden.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Definition
1993	Albrecht, F.	„Wissen, wie es hier verstanden wird, ist das Ergebnis der Verarbeitung von Informationen durch das Bewusstsein. Demnach stellt Wissen keinen Prozess dar, sondern dessen Ergebnis, das sich beschreiben lässt als vorhandene Bestände an Modellen über konkrete und abstrakte Objekte, Ereignisse und Sachverhalte, d. h. im menschlichen Gedächtnis abgelegte Symbolstrukturen. Dieses Wissensverständnis lässt sich aus erkenntnistheoretischer Sichtweise auch derart auffassen, dass Wissen als Abbild und Bildner von Ordnung in einer Subjekt-Objekt-Relation verstanden werden kann.“ ⁷⁷
1995	Wiig, K. M.	„Knowledge consists of truths and beliefs, perspectives and concepts, judgments and expectations, methodologies and know-how. Knowledge is accumulated, organized, and integrated and held over longer periods to be available to be applied to handle specific situations and problems.“ ⁷⁸
1996	Rehäuser, J. / Krcmar, H.	„(1) Wissen ist stets nur eine modellierte Wirklichkeit und ist damit immer nur Wissen über etwas oder jemanden. (2) Wissen ist stets immer nur Wissen des Wissenssubjektes, das das Wissen ausgewählt und unter Einflussnahme seines Blickwinkels transformiert hat - Wissen ist subjektrelativ und perspektivisch. Es muss darum davon ausgegangen werden, dass Wissen über beliebige Objekte prinzipiell immer unvollständig ist. (3) Wissen ist stets Wissen für einen Zweck, das ein Wissenssubjekt für diesen einen Zweck umgeformt hat. Wissen ist normalerweise nur für den ursprünglichen Zweckbereich gültig und außerhalb dessen nur eingeschränkt brauchbar -Wissen ist zweckrelativ. (4) Wissen hat keinen absoluten Wert, sondern stets nur einen Wert-für-jemanden.“ ⁷⁹
1997	Preissler, H. et al.	„Alles, was ein Akteur zur Erzeugung von Handlungen, Verhalten und Lösungen verwendet (unabhängig von Rationalität und Intentionalität)[.] lässt sich als Wissen fassen: Kenntnisse, Meinungen, praktische Regeln und Techniken, Patentrezepte, Weltbilder, aber auch Bräuche, Mythen und Aberglaube ...“ ⁸⁰
1998	Probst, G. J. B. et al.	„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden.“ ⁸¹

⁷⁷ ALBRECHT, F. [Wissensmanagement 1993], S. 41 f.

⁷⁸ WIIG, K. M. [Wissensmanagement 1995], S. 19.

⁷⁹ REHÄUSER, J. / KRCMAR, H. [Wissensmanagement 1996], S. 5.

⁸⁰ PREISSLER, H. et al. [Wissensmanagement 1997], S. 6.

⁸¹ PROBST, G. J. B. et al. [Wissensmanagement 1998], S. 46.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Definition
1998	Güldenber, S.	„Unter Wissen verstehen wir deshalb im Folgenden die Gesamtheit aller Endprodukte von Lernprozessen, in denen Daten als Informationen wahrgenommen und Informationen in Form von strukturellen Konnektivitätsmustern in Wissensspeichern niedergelegt werden.“ ⁸²
1998	Romhardt, K.	„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in einem bestimmten Kontext.“ ⁸³
1998	Pawlowsky, P.	„Wissen ist einerseits der Rahmen, der die Informationsverarbeitungsfähigkeiten von Organisationen ausmacht. Wissen, im Sinne von Kernkompetenzen, ist zum anderen aber auch Produkt: ...“ ⁸⁴
1999	Weggemann, M.	„Wissen ist das, was den Menschen die Fähigkeit gibt, bestimmte Aufgaben auszuführen, indem sie Daten aus verschiedenen externen Quellen kombinieren, die es ihnen ermöglichen, unter Verwendung eigener Informationen, Erfahrungen und Haltungen zu handeln.“ ⁸⁵
1999	North, K.	„... definieren wir Wissen als die Gesamtheit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Personen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Wissen entsteht als individueller Prozess in einem spezifischen Kontext und manifestiert sich in Handlungen.“ ⁸⁶

⁸² GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998], S. 161.

⁸³ ROMHARDT, K. [Organisation, Wissen 1998], S. 40 f.

⁸⁴ PAWLOWSKY, P. [Wissensmanagement 1998], S. 13.

⁸⁵ WEGGEMANN, M. [Wissensmanagement 1999], S. 36.

⁸⁶ NORTH, K. [Unternehmensführung, Wissen 1999], S. 41.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Definition
2000	Netzer, T.	„...soll Wissen im Folgenden als die (geistige) Fähigkeit zum funktionsfähigen sozialen Handeln verstanden werden. Dies schließt die Möglichkeit ein, etwas bewusst in Gang zu setzen (einschließlich der Fähigkeit zur Gewinnung neuen Wissens), sowie die Fähigkeit, zu analysieren und zu verstehen. Wissen bildet damit die Basis gezielter Kreation und mit dieser die Grundlage für Problemlösungen und ist der Teil der menschlichen Fähigkeiten, der durch Instruktion erweitert werden kann. Damit grenzt sich Wissen gegenüber Können und Wollen ab.“ ⁸⁷
2000	Amelingmeyer, J.	„Wissen ist jede Form der Repräsentation von Teilen der realen oder gedachten Welt in einem körperlichen Trägermedium.“ ⁸⁸
2000	Herbst, D.	„Wissen bezeichnet das Netz aus Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die jemand zum Lösen einer Aufgabe einsetzt.“ Und „Wissen ist ein Prozess und kein Zustand.“ ⁸⁹
2000	Lahti, R. K. / Beyerlein, M. M.	„Knowledge is created by combining related pieces of information over a period of time. Wisdom is the subset of new knowledge created when one uses one's deductive ability given a certain base of knowledge. In the taxonomy for this model, knowledge is not the same as information. Information relates to a message, while knowledge is developed and organized out of a procession of information based on the beliefs, values, and commitment of the individuals involved. Information becomes knowledge once it is understood and its value (including how it can be used) is learned. Therefore, information enables the creation of knowledge via learning.“ ⁹⁰
2000	Mandl, H. / Reinmann-Rothmeier, G.	„Wissen ist mehr als die Ansammlung von Informationen. Damit aus Information Wissen wird, muss der Mensch auswählen, vergleichen, bewerten, Konsequenzen ziehen, verknüpfen, aushandeln und sich mit anderen austauschen. Wissen ist kein ‚Ding‘, das man vom einen zum anderen ‚eins-zu-eins‘ transportieren kann. Auch lässt sich Wissen nicht einfach statisch in konzern- oder weltweiten Netzen auf immer und ewig ‚ablegen‘. Im Gegensatz zu Informationen dreht sich Wissen um persönliche Vorstellungen, um Sinn und Bedeutung. Es ist kontextspezifisch und am Handeln orientiert. Diese sich zunehmend verbreitende Interpretation von Wissen entspricht einer konstruktivistisch geprägten Auffassung, der zufolge Wissen weniger mit objektiver Wahrheit als vielmehr mit dem Prozess menschlicher Realitätskonstruktionen zu tun hat.“ ⁹¹

⁸⁷ NETZER, T. [Unternehmensführung 2000], S. 92.

⁸⁸ AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 42.

⁸⁹ HERBST, D. [Wissensmanagement 2000], S. 9.

⁹⁰ LAHTI, R. K. / BEYERLEIN, M. M. [Wissen, Unternehmensberatung 2000], S. 66.

⁹¹ MANDL, H. / REINMANN-ROTHMEIER, G. [Wissensmanagement 2000], S. 5 f.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Definition
2000	Welge, M. K. / Holtbrügge, D.	„Organisatorisches Wissen kann als kontextuelle, zweckbezogene und verhaltensrelevante Vernetzung von Informationen aufgefasst werden, die Organisationen zur Interpretation der von ihnen personalisierten und konstruierten Realität bilden.“ ⁹²
2002	Petersen, M.	„Wissensmanagement ist die gezielte Steuerung der Teilprozesse der Wissensgenerierung, des Wissenstransfers und der Wissensanwendung im Sinne der übergeordneten, unternehmerischen Ziele durch Schaffung geeigneter organisationaler und prozessualer Rahmenbedingungen sowie deren Integration in einen ganzheitlichen Prozess zur Förderung des bewussteren Umgangs mit der Ressource Wissen in der unternehmerischen Wertschöpfung.“ ⁹³

Tabelle II-2: Definitionen des Wissens

Die dargelegte Definitionsproblematik erschwert den Versuch, den Wissensbegriff zu präzisieren und einzugrenzen und eine Grundlage für die weiteren Ausführungen zu Wissen beziehungsweise dem Management des Wissens in Unternehmen zu schaffen. Offensichtlich kann Wissen aus mehreren Perspektiven betrachtet werden. Und dies zieht unterschiedliche Wissensdefinitionen nach sich.

Ist Wissen ein als statisch zu bezeichnendes Ergebnis eines Erkenntnisprozesses in Form einer wissenschaftlich begründeten Überzeugung oder handelt es sich bei Wissen doch eher um den Erkenntnisprozess selbst in Form einer kontinuierlichen Konstruktion von Menschen und sozialen Systemen? Vor dem Hintergrund solcher auf Klärung drängender Fragen ist Wissen keine Domäne allein eines Wissenschaftsbereiches. Demzufolge soll an dieser Stelle eine inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Wissensbegriff aus Sicht verschiedener Disziplinen und der damit verbundenen Erkenntnistheorien erfolgen.⁹⁴

⁹² WELGE, M. K. / HOLTBRÜGGE, D. [Wissensmanagement 2000], S. 763.

⁹³ PETERSON, M. [Unternehmensberatung, Wissensmanagement 2002], S. 165.

⁹⁴ Aus Selbstbeschränkungsgründen kann eine Auseinandersetzung mit dieser Thematik in dieser Arbeit nur angerissen werden.

Die Thematisierung von Wissen hat in den Wissenschaftsbereichen der Philosophie, Psychologie und Soziologie eine lange Tradition.⁹⁵

Was Wissen ist und wie es entsteht, gehört zu den grundlegenden, vieldiskutierten Fragestellungen der Philosophie, ist bis heute umstritten und einer eindeutigen Antwort schuldig geblieben. Dabei ist die enge Verknüpfung des Wissensbegriffs mit der Suche nach Wahrheit der Anlass für kontroverse Debatten, die bis in die Antike zurückreichen. Nach *Platon* existiert ein apriorisches Wissen, das nicht durch Sinneswahrnehmung erklärt werden muss. Wissen wird folglich deduktiv erlangt, die absolute Wahrheit durch logisches Denken erschlossen. Das solchermaßen postulierte Wissenskonzept⁹⁶ des Rationalismus betrachtet die Vernunft als die Erkenntnisquelle des Wissens. Im Gegensatz dazu sah das von *Aristoteles* begründete Wissenskonzept des Empirismus in den Sinneserfahrungen die einzig wahre Wissensquelle. Da es kein apriorisches Wissen gibt, wird Wissen induktiv erlangt, Erkenntnis aus Sinneserfahrungen abgeleitet, das heißt die Sinne sind die Erkenntnisquelle des Wissens.

In der Psychologie hingegen wird der Begriff Wissen zur Erforschung des menschlichen Denkens, Fühlens und Verhaltens genutzt. Die Auseinandersetzung mit Wissen und Wissensprozessen ist in vielen Teilbereichen der Psychologie verhaftet. Im Rahmen der Kognitionspsychologie hat sich eine Wissenspsychologie entwickelt, die unterschiedliche Wissensformen für Prozesse der menschlichen Informationsverarbeitung in den Vordergrund stellt.⁹⁷

In der Soziologie schließlich wird die konstruktivistische Komponente von Wissensprozessen in den Vordergrund gestellt. Wissen ist demnach ein individuelles Konstrukt, das von sozialen Kontexten beeinflusst wird. Dem dieser Betrachtungsweise zugrunde liegendem Wissenskonzept des Konstruktivismus zufolge ist die Realität für den Menschen nicht zugänglich. Aus diesem Grund schafft der Mensch Konstruktionen der Realität, die als Orientierung fungieren.⁹⁸ Die Wirklichkeit wird vom Menschen also erfunden und demzufolge wird auch das Wissen vom Menschen erzeugt – und nicht aus der absoluten Wirklichkeit abgeleitet.⁹⁹ Da der Mensch die Welt nicht sieht wie sie ist, sondern sie – auf

⁹⁵ Vgl. hierzu und zu den folgenden Ausführungen ROMHARDT, K. [Organisation, Wissen 1998], S. 24 ff und NONAKA, I. / TAKEUCHI, H. [Wissen 1997], S. 33 ff.

⁹⁶ Vgl. zu Wissenskonzepten NETZER, T. [Unternehmensführung 2000], S. 89 ff.

⁹⁷ Vgl. hierzu auch ALBRECHT, F. [Wissensmanagement 1993], S. 38 ff.

⁹⁸ Vgl. GLASERFELD, E. VON [Soziologie 1992], S. 38.

⁹⁹ Vgl. FOERSTER, H. VON [Soziologie 1985], S. 51.

Basis von Erfahrungen – konstruiert, hat diese Welt keinen objektiven, sondern höchstens intersubjektiven Charakter.¹⁰⁰ Damit ist Wissen keine Abbildung der objektiv entdeckten Welt, sondern handlungsorientiert, zustands- und zeitpunktgebunden sowie sozial konditioniert.¹⁰¹

In der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion ist der Wissensbegriff nur beschränkt und wenig differenziert thematisiert worden.¹⁰² Grundsätzlich ist aber ein Wissensbegriff notwendig, der die Nützlichkeit von Wissen betont. „Denn, wenn die Idee der Erkennbarkeit einer absoluten Wirklichkeit ihren Sinn verliert, kann das Streben nach absoluter Wahrheitserkenntnis nicht mehr – wie noch heute in der so genannten Grundlagenforschung oder reinen Forschung – als Legitimation wissenschaftlicher Tätigkeit dienen. Vielmehr muss jede Forschungstätigkeit in jedem Falle ihren Nutzen für menschliches Leben ausweisen. In diesem Sinne vertritt der (Radikale) Konstruktivismus ein pragmatisches Wissenschaftsziel.“¹⁰³ Ein solches handlungsorientiertes Wissenschaftsziel¹⁰⁴ verfolgend legt diese Arbeit das konstruktivistische Wissensverständnis zugrunde, aus dem sich entscheidende Schlussfolgerungen ergeben.

Diesem Wissenskonzept folgend können keine wahren Aussagen über die Welt generiert beziehungsweise theoretische Hypothesen an der Realität getestet werden. Die Wissenschaftstheorie liefert Modelle zur Orientierung beziehungsweise funktionsfähige, kognitive Konstruktionen, die aber über die Welt an sich keinerlei Gewissheit vermitteln. Der Empirie fällt dabei die Überprüfung der Funktionsfähigkeit der Konstrukte mittels personenbezogenen (nicht realitätsbezogenen) Wissens zu.¹⁰⁵

Aus der konstruktivistischen Perspektive ist Wissen eine subjektbezogene, kontextgebundene Größe, die an einen konkreten Akteur gebunden ist. Damit ist Wissen Ergebnis und Medium subjektiver Konstruktionen in Interaktionsprozessen und hat auch organisationstheoretische Konsequenzen.¹⁰⁶

¹⁰⁰ Vgl. KASPER, H. [Organisation 1995], S. 210.

¹⁰¹ Vgl. KREBS, M. [Wissen 1998], S. 44.

¹⁰² Vgl. WIEGAND, M. [Organisation 1996], S. 166. Eine Präzisierung innerhalb der Wirtschaftswissenschaften ist unverzichtbar, wie die Illustration der Definitionsvielfalt in der Tabelle II-2 zeigt.

¹⁰³ SCHMIDT, S. [Konstruktivismus 1987], S. 37 f.

¹⁰⁴ Vgl. hierzu Kapitel I 2 dieser Arbeit.

¹⁰⁵ Vgl. KNYPHAUSEN, D. ZU [Unternehmensführung 1995], S. 385 - 388.

¹⁰⁶ Vgl. KREBS, M. [Wissen 1998], S. 180.

Trotz der tiefen Verwurzelung und der großen Verwendungsvarianz des Wissensbegriffs soll für die weitere Argumentation dieser Arbeit eine Begriffsfestlegung erfolgen. Dabei ist eine relativ weite Definition zweckmäßig, die eine umfangreiche Betrachtung des Phänomenbereichs sowie eine Integration von Beiträgen mit unterschiedlichen Begriffsinterpretationen ermöglicht. Dementsprechend wird den weiteren Ausführungen eine pragmatische Arbeitsdefinition des Wissensbegriffs zugrunde gelegt, die möglichst keine Wissensausprägungen ausschließt.

*Wissen ist demnach jede Form der Konstruktion und Repräsentation (von Teilen) der realen oder gedachten Welt in einem körperlichen Trägermedium.*¹⁰⁷

Neben ihrem Integrationspotential hat die gewählte Wissensdefinition insbesondere auch den Vorteil, „dass sie im Rahmen der Diskussion eines ganzheitlichen Wissensmanagements im Vergleich zu den meisten anderen Abgrenzungen zu weniger Inkonsistenz in der Begriffsverwendung führt.“¹⁰⁸ Darüber hinaus stellt die Weite dieser Begriffsdefinition keine Verminderung des Informationsgehalts dar. Durch die Wahl entsprechender Attribute des Wissens (zum Beispiel *personengebundenes Wissen*, *realitätsbezogenes Wissen* et cetera) ist nicht nur eine Einschränkung des Begriffsinhalts zur vertiefenden Strukturierung, sondern auch eine Vergleichbarkeit verschiedener Ansätze möglich.

2.2 Ansätze zur Strukturierung des Wissens

Wichtiger als die Definition an sich ist aber ein vertiefendes Verständnis für den Wissensbegriff in all seinen Ausprägungen und Besonderheiten und der damit einhergehenden Problematik der Erfassung. Daher erfolgt eine weiterführende Spezifizierung des Wissens anhand verschiedener Kriterien.

¹⁰⁷ In Anlehnung an AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 42, die sich auf BODE, J. [Wissensmanagement 1997], S. 458 bezieht.

¹⁰⁸ AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 42. Zu diese Aussage erklärenden Beispielen vgl. die dortigen weiteren Ausführungen.

In der Literatur des Wissens(managements) findet sich eine Vielzahl an Wissensbegriffen und teilweise widersprüchlichen, nicht eindeutig abgegrenzten Strukturierungsansätzen.¹⁰⁹ Allerdings bieten viele dieser Ansätze lediglich eine Aufzählung und Erklärung der Wissensbegriffe und damit eine Differenzierung. Eine Strukturierung im Sinne eines Bezugsrahmens, der die einzelnen Begriffe ordnet und in ein Verhältnis setzt, erfolgt meistens nicht.¹¹⁰ Im Folgenden werden die wichtigsten in der vorliegenden Literatur ermittelten Kategorien des Wissens mit den sich daraus ergebenden Wissensgliederungen sowie den jeweils spezifischen Aspekten des Wissens systematisch strukturiert dargestellt.

Zunächst lässt sich Wissen über eine *Hierarchie* innerhalb der Begriffe Zeichen, Daten, Information und Wissen strukturieren. Sowohl in Theorie als auch Praxis wird auf eine Differenzierung oftmals verzichtet. Die Begriffe werden häufig synonym verwendet, obwohl sie eindeutig definiert sind und sich die Zusammenhänge sehr einfach darstellen lassen.¹¹¹

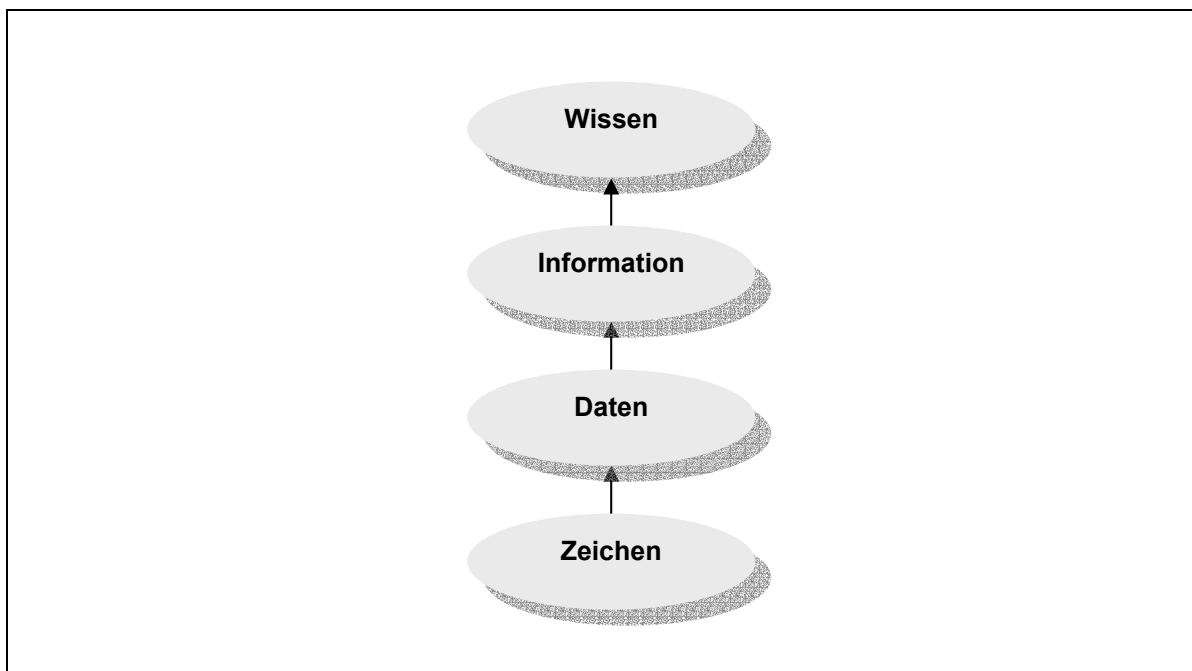


Abbildung II-1: Hierarchie der Begriffe Zeichen, Daten, Information und Wissen

¹⁰⁹ Das häufigste Strukturierungskriterium ist dabei die Wissensart, die aber nicht bei allen Autoren gleich belegt ist.

¹¹⁰ Zu einer Übersicht verschiedener Wissensdichotomien vgl. ROMHARDT, K. [Organisation, Wissen 1998], S. 28 f.

¹¹¹ Zur Klärung der Begriffe Zeichen, Daten, Information und Wissen vgl. auch REHÄUSER, J. / KRCMAR, H. [Wissensmanagement 1996].

Zeichen (Buchstaben, Ziffern, Sonderzeichen) bilden die Basis der Hierarchie. Sie werden durch Ordnungsregeln (einen Code oder eine Syntax) zu *Daten*. Daten werden also durch kombinierte (verarbeitete und gespeicherte) Zeichen repräsentiert, sind aber noch nicht interpretiert. Sie stellen demnach Symbole dar, die aus beliebigen Zeichen beziehungsweise Zeichenfolgen bestehen. Indem diese Daten durch eine Bezugsherstellung in einen Kontext und Sinnzusammenhang gebracht werden, entsteht *Information*^{112, 113}. *Wissen* wird nun durch die zweckdienliche und kontextabhängige Vernetzung dieser Informationen generiert. Somit bilden Daten und Informationen Teilmengen des Wissens. „In diesem Sinne können Informationen als Wissensbestandteile, die in Form menschlicher Sprache repräsentiert sind[,] und Daten als diejenigen Informationen, deren sprachliche Repräsentationsform und materielle Träger auf eine maschinelle Verarbeitung gerichtet sind[,] interpretiert werden.“¹¹⁴ Wissen ist aber mehr als nur die Ansammlung von Informationen. Wissen ist Ausgangspunkt, Weg und Ziel von Realitätskonstruktionen zugleich.

Die Vielzahl der Wissensbegrifflichkeiten kann unter dem Kriterium *Wissensarten* zusammengefasst werden. In Abhängigkeit vom Untersuchungsobjekt haben unterschiedliche Charakteristika aber auch zu unterschiedlichen Strukturierungsansätzen geführt.¹¹⁵ Daher unterscheidet diese Arbeit innerhalb des Kriteriums der Wissensart grundsätzlich zwischen einer Strukturierung nach der Bezugsebene und einer Strukturierung nach der Repräsentationsform und subsumiert somit alle vorhandenen Begriffe des Wissens,¹¹⁶ die sich an der einen oder anderen Stelle zuordnen lassen. Obwohl bei der Strukturierung nach der Wissensart ein

¹¹² Zum Begriff der Information vgl. REHÄUSER, J. / KRCMAR, H. [Wissensmanagement 1996].

¹¹³ SEIFFERT, H. [Wissen 1971], S. 24 versteht Information als „eine ... gegenwarts- und praxisbezogene Mitteilung über Dinge, die uns im Augenblick .. wichtig sind“. Diese Definition steht für jede Art des Kommunikationsaustauschs. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht bezieht sich der Begriff auf Kenntnisse, die der Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen dienen. Zur Diskussion des Informationsbegriffs in der Betriebswirtschaftslehre vgl. BODE, J. [Wissensmanagement 1997] und PICOT, A. et al. [Unternehmensführung 1998].

¹¹⁴ AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 42, die sich auf BODE, J. [Wissensmanagement 1997], S. 458 und 460 bezieht.

¹¹⁵ Vgl. zum Beispiel ALBRECHT, F. [Wissensmanagement 1993], S. 47 ff.; GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998], S. 180 ff.; SCHREYÖGG, G. / CONRAD, P. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1996], S. 6 ff.

¹¹⁶ In Anlehnung an AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 44 f.

deutlicher Bezug zu den verschiedenen Wissensträgern¹¹⁷ festzustellen ist, soll das Kriterium an dieser Stelle abstrahiert betrachtet werden.

Im Rahmen der *Strukturierung nach der Bezugsebene* untergliedert sich Wissen weiter in kenntnisgebundenes und handlungsgebundenes Wissen.¹¹⁸ Während *kenntnisgebundenes Wissen* auf subjektiven¹¹⁹ oder objektiven¹²⁰ Erkenntnissen von beziehungsweise über etwas beruht, beinhaltet *handlungsgebundenes Wissen* Fertigkeiten und Fähigkeiten,¹²¹ wie etwas zu tun ist. Dementsprechend lässt sich diese Dichotomie auch durch das Begriffspaar Kennen (Know-what, Know-that)¹²² und Können (Know-how¹²³) ausdrücken.¹²⁴ Das Kennen als Wissen von Theorie und Forschung unterscheidet sich von dem Können als praktisches Wissen von Produkten und Prozessen.¹²⁵

¹¹⁷ Vgl. zu dem Begriff Wissensträger und seiner Charakteristika Kapitel II 2.3.2.1 dieser Arbeit.

¹¹⁸ Vgl. auch GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998], S. 183, der zwischen Rezeptwissen und Handlungswissen unterscheidet.

¹¹⁹ Zum subjektiven Wissen zählen individuelle Wahrnehmungen von externen Objekten, eigenen Gedanken, Empfindungen und Gefühlen ebenso wie die auf Erfahrungen beruhenden Kenntnisse über Sachverhalte und Beziehungen. Subjektives Wissen ist einzelfallgebunden und unbegründet und entzieht sich damit in der Regel einer unmittelbaren Verallgemeinerung.

¹²⁰ Objektives Wissen hat sich intersubjektiv bewährt und umfasst konkrete Einzelheiten (Fakten) sowie deren Verknüpfung (Zusammenhänge) und Verallgemeinerungen (Regeln, Strukturen, Theorien). Zu Begriffs- beziehungsweise Faktenwissen vgl. auch GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998], S. 183.

¹²¹ Handlungsgebundenes Wissen kann als ein körperliches Wissen (entsteht bei und ist für die Durchführung von Handlungen notwendig) verstanden werden. Während Fähigkeiten (zum Beispiel das Beherrschen von Prozessen) dem psychischen Bereich zuzuordnen sind, gehören Fertigkeiten (zum Beispiel das Bearbeiten von Materialien, die Handhabung von Werkzeugen, das Beherrschen von Instrumenten) zum psychomotorischen Bereich.

¹²² BULLINGER, H. - J. et al. [Wissensmanagement 1997], S. 7 definiert Know-that folgendermaßen: Deklaratives, faktisches Wissen repräsentiert Kenntnisse über die Realität und hält feststehende Tatsachen, Gesetzmäßigkeiten sowie bestimmte Sachverhalte fest. Die Begriffe Know-that und Know-what werden synonym für dieses Sachwissen verwendet.

¹²³ BULLINGER, H. - J. et al. [Wissensmanagement 1997], S. 7 definiert Know-how folgendermaßen: Prozedurales Wissen hält feste Vorgehensweisen oder Strategien fest. Weitere Definitionen und Erklärungen liefern zum Beispiel BLOHM, H. et al. [Betriebswirtschaft 1987], S. 174 oder PFEIFFER, W. [Wissen 1980], S. 426.

¹²⁴ Vgl. hierzu ALBRECHT, F. [Wissensmanagement 1993], S. 37 und 48 f. Sowohl Kennen-Wissen (faktisches oder auch deklaratives Wissen) als auch Können-Wissen (prozedurales Wissen) beinhalten das Kontrollwissen, das heißt das Wissen um die Vorgehensweise, die zu dem Erzielen eines gewünschten Ereignisses notwendig ist.

¹²⁵ In der Organisationspsychologie gibt es darüber hinaus noch das Wollen-Wissen als handlungsleitende Vision. GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998], S. 184 definiert noch ein Grundsatzwissen als die Frage nach dem ‚Warum‘ (Know-why), das sich auch bei anderen Autoren, zum Beispiel HERBST, D. [Wissensmanagement 2000], S. 14 f. zwischen weiteren Begriffen wie Know-who, Know-when, Know-where and Know-for findet.

Von besonderer Relevanz für die *Strukturierung nach der Repräsentationsform* ist die vor allem in der Praxis weit verbreitete Trennung zwischen explizitem¹²⁶ und implizitem¹²⁷ Wissen, die im Detail mit unterschiedlichen Abgrenzungen verbunden werden.¹²⁸ Im Folgenden gilt Wissen dann als *explizit*, wenn es direkt (sprachlich) artikulierbar ist. „Damit sind alle in Schriftform festgehaltenen Wissensinhalte ebenso als explizit zu kennzeichnen wie [jenes] Wissen, das einer Person in einer Form bewusst ist, dass sie es bei Bedarf unmittelbar mitteilen kann.“¹²⁹ Dagegen wird von *implizitem Wissen* gesprochen, wenn das Wissen nicht direkt artikulierbar ist, weil es in intuitiver und / oder unbewusster Form vorliegt. Es entsteht durch körperliches Erleben und hängt in hohem Maße von Erfahrungen ab, das heißt von subjektiven Einsichten, Ahnungen, Idealen, Werten und Gefühlen.

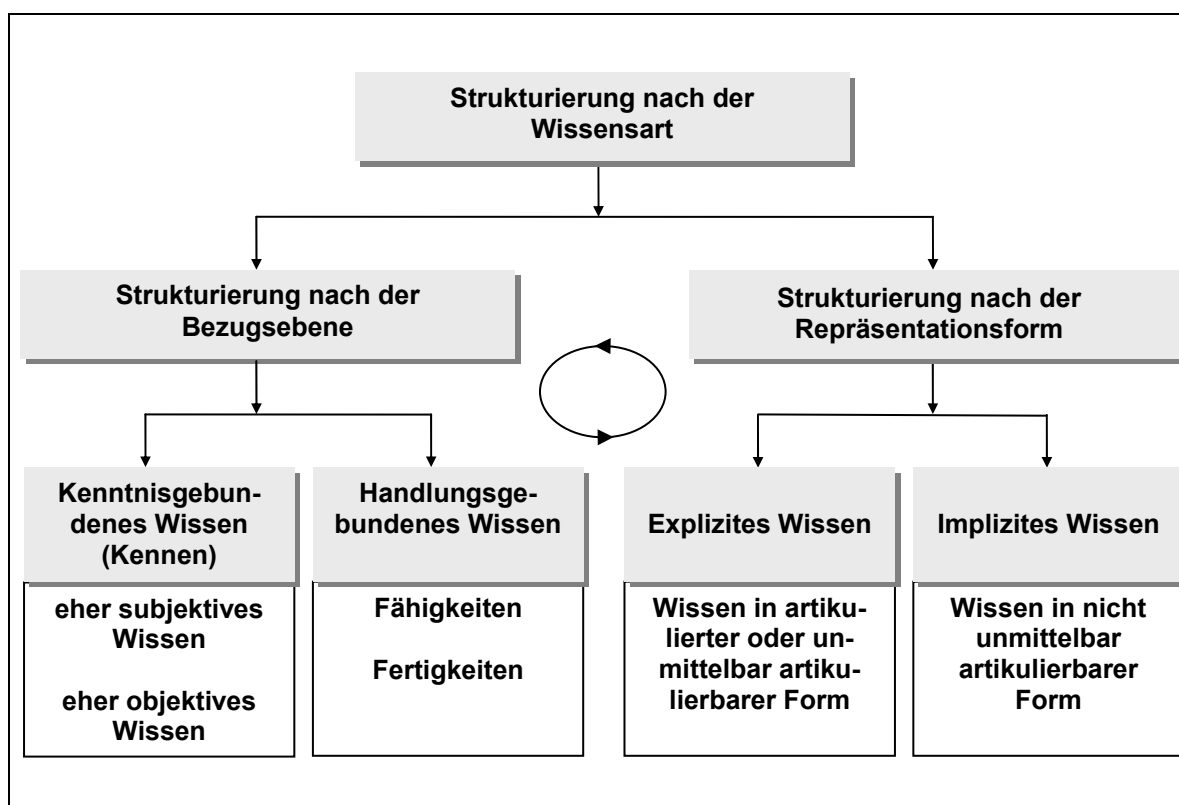
So wie die Wissensarten Kennen und Können wirken auch explizite und implizite Wissensanteile bei der Lösung von Aufgaben zusammen. Der Zusammenhang zwischen den Strukturierungskriterien Bezugsebene und Repräsentationsform ergibt sich aus erfahrungsabhängig, schwer artikulierbarem Know-how und erwerbsabhängig, leicht explizierbarem Know-what / Know-that. Während also Fertigkeiten und Fähigkeiten überwiegend implizit sind, ist eher objektives Wissen meistens explizit. Und obwohl eher subjektives Wissen sowohl explizite als auch implizite Elemente enthält, ist implizites Wissen sehr subjektiv.

¹²⁶ Einige Autoren setzen explizites Wissen auch mit disembodied knowledge gleich wie zum Beispiel BULLINGER, H. - J. et al. [Wissensmanagement 1997], S. 8 oder NONAKA, I. / TAKEUCHI, H. [Wissen 1997], S. 18. Handelt es sich um in Datenbanken, Dokumentationen, Handbüchern et cetera festgehaltenes Wissen, wird dieses auch als kodiertes (encoded) Wissen bezeichnet.

¹²⁷ Implizites Wissen wird auch als tacit knowledge im Sinne von verborgenem Wissen bezeichnet, vgl. NONAKA, I. / TAKEUCHI, H. [Wissen 1997], S. 18. Einige Autoren unterteilen implizites Wissen weiter in technisches und kognitives Wissen. Bei letzterem handelt es sich um verinnerlichtes Wissen (embodied knowledge oder auch embrained knowledge), vgl. hierzu BULLINGER, H. - J. et al. [Wissensmanagement 1997], S. 8; NONAKA, I. / TAKEUCHI, H. [Wissen 1997], S. 18.

¹²⁸ Vgl. GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998], S. 182; NONAKA, I. / TAKEUCHI, H. [Wissen 1997], S. 18 f., SCHREYÖGG, G. / CONRAD, P. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1996], S. 6 f.; SCHÜTT, P. [Wissensmanagement 2000], S. 76 ff.

¹²⁹ AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 46.

Abbildung II-2: Strukturierung des Wissens nach der Art¹³⁰

Ein weiteres Strukturierungskriterium ist das *Wissensgebiet*, das sich anhand der Kategorien theoretisches Wissen, operatives Wissen und strategisches Wissen vertiefend gliedern lässt.

Ausgehend von einem Ordnungssystem der Wissenschaften¹³¹ kann Wissen anhand der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen *theoriebezogen* erfasst und damit unterschieden werden. Allerdings wird eine klare Abgrenzung innerhalb der Wissenschaftsdisziplinen mit steigendem Detaillierungsgrad immer schwieriger durch die zunehmende Differenzierung der Fachgebiete einerseits und der Konvergenz der getrennten Fachgebiete andererseits.

Eine weitere Möglichkeit der Wissensstrukturierung ergibt sich durch die Zuordnung des Wissens zu dem praktischen Ort der (Entstehung und) Anwendung des Wissens. Dieses *operative Wissen* ist durch Branchen, konkrete Anwendungsobjekte oder Anwendungsformen gekennzeichnet (zum Beispiel Bäckerwissen, Wissen über maschinelle Teigverarbeitung, Wissen über

¹³⁰ In Anlehnung an AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 45.

¹³¹ Zu dem Problem der Klassifikation der Wissenschaften vgl. MANNHEIM, K. [Wissen 1964], S. 155 ff.; GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998], S. 16 ff., der sich hauptsächlich auf RAFFÉE, H. [Betriebswirtschaft 1993], S. 23 ff. bezieht.

Knettechniken). Aber das bereits im Rahmen der Wissenschaftsdisziplinen angesprochene Problem der mangelnden Überschneidungsfreiheit tritt auch hier auf.

Die Gliederung des *strategiebezogenen Wissens* dagegen basiert auf einem allgemeinen, abstrakten Ansatz, der in funktionale und strukturelle Kategorien des Wissens innerhalb von Systemen¹³² unterteilt. Während sich das *Strukturwissen* auf Hierarchieebenen und die räumliche, funktionsorientierte und zeitliche Relationsstruktur bezieht, definiert sich *Funktionswissen* durch Kenntnisse über die Abläufe und Prozesse.¹³³

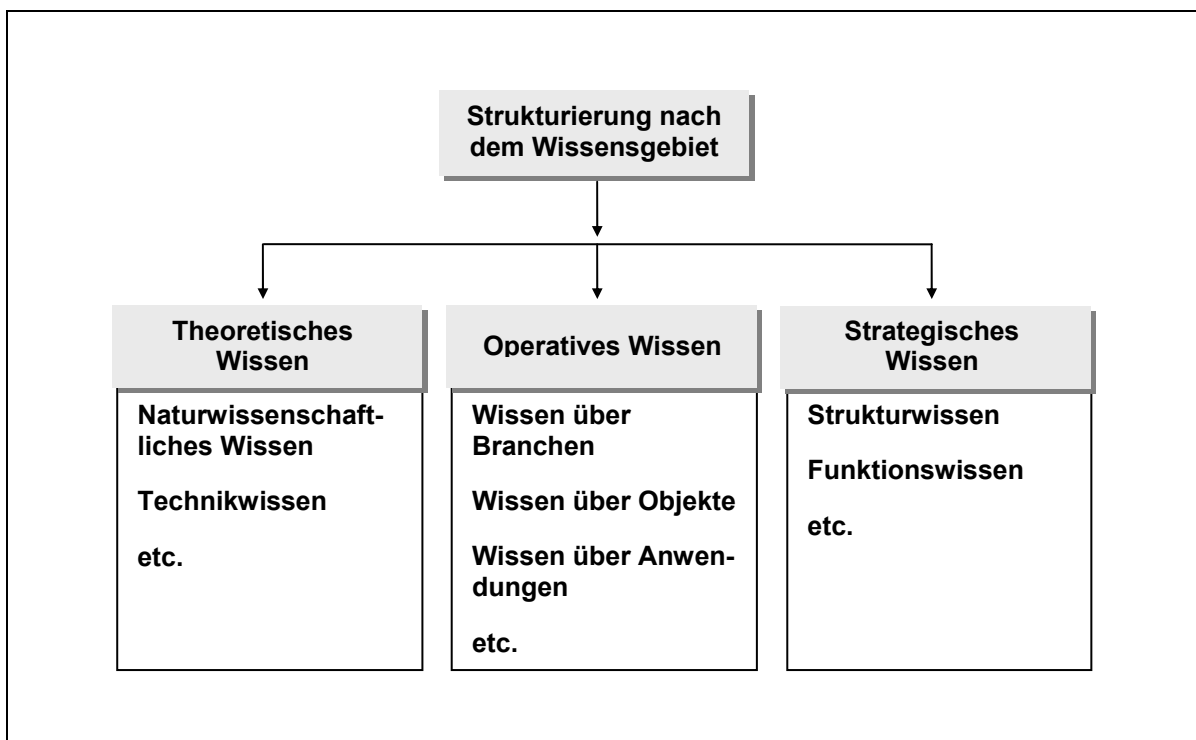


Abbildung II-3: Strukturierung des Wissens nach dem Gebiet

Zu der bisher entwickelten allgemeinen Strukturierung des Wissens gibt es Wissenskategorien, die unmittelbar auf eine Einordnung des Wissens aus Sicht

¹³² Zu einer Definition und der Bedeutung des Begriffes System in diesem Zusammenhang vgl. GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998], S. 31 ff. und die dortigen Quellen.

¹³³ Vgl. SCHNEIDER, W. [Unternehmensführung 1984], S. 70 ff. Bezüglich der Unternehmung wäre in diesem Zusammenhang die Aufbau- und Ablauforganisation gemeint, vgl. hierzu auch Kapitel I 2 dieser Arbeit.

einer Unternehmung abzielen.¹³⁴ Im Hinblick auf diesen *Unternehmensbezug* lässt sich Wissen nach der organisatorischen Basis, dem Unternehmungsbereich, der Spezifität, dem Neuheitsgrad und der Relevanz differenzieren. Allerdings weisen diese Kriterien insgesamt einen geringeren Systematisierungsgrad auf als die zuvor behandelten Kriterien im Rahmen der Strukturierungsansätze eines Wissens im Allgemeinen.

Wissen kann nach der *organisatorischen Basis*, das heißt dem Ort, wo es gespeichert ist beziehungsweise entwickelt wird, strukturiert werden. Aus organisations-theoretischer Sicht ist die Unterscheidung zwischen individuellem und organisationalem Wissen¹³⁵ bedeutend.¹³⁶ Während *individuelles Wissen* in den Köpfen von Menschen gespeichert ist, findet sich *organisationales Wissen* in sozialen Gebilden (Organisationen) und deren Regelsystemen. Sowohl individuelles als auch organisationales Wissen gibt es in den Ausprägungen implizit und explizit.¹³⁷

Je nach Organisationsstruktur einer Unternehmung wird eine Strukturierung entsprechend dem *Unternehmungsbereich* zu verschiedenen Untergliederungen führen, die nicht überschneidungsfrei sein können, da ein Großteil des Wissens in mehreren Bereichen zum Einsatz kommt. Eine solche Strukturierung orientiert sich aber primär an Funktionen, Geschäftsfeldern, Prozessen, Kompetenzen et cetera. Die Unterscheidung von Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebswissen zum Beispiel wäre eine funktionsorientierte Gliederung. Dagegen würden sich Problemlösungs- oder Führungswissen auf (Management)Prozesse beziehen.¹³⁸

Innerhalb der Kategorie der *Spezifität* wird das Wissen einer Unternehmung in allgemeines Wissen einerseits und unternehmungsspezifisches Wissen andererseits differenziert. Demnach zählen zum Beispiel grundlegende Computer-

¹³⁴ Diese Art der Strukturierung bezieht sich hauptsächlich auf unternehmensinternes Wissen im Gegensatz zu unternehmensexternem Wissen. Zur Abgrenzung dieser beiden Wissensarten vgl. HERBST, D. [Wissensmanagement 2000], S. 15 f.

¹³⁵ Organisationales Wissen wird häufig mit dem intellektuellen Kapital gleichgesetzt. Vgl. zu dem Begriff des intellektuellen Kapitals Kapitel I 1 dieser Arbeit und die dortige Quelle.

¹³⁶ In Verbindung mit der organisatorischen Wissensbasis wird von einigen Autoren auch noch von einem organisationsübergreifenden Wissen (social knowledge) gesprochen.

¹³⁷ Hinsichtlich der aus den vier Merkmalen möglichen Begriffspaare gibt es unterschiedliche Beschreibungen in der Literatur. So bezeichnet ZAHN, E. [Wissen 1998], S. 44 das explizite Wissen eines Individuums als bewusstes Wissen, während das implizite Wissen der Organisation objektivierte Wissen darstellt. Das Merkmal automatisch verwendet er für das implizite Wissen eines Individuums. Und stark kontextabhängiges Wissen, welches das Handeln in der Unternehmung beeinflusst, nennt er kollektiv. Vgl. auch BULLINGER, H. - J. et al. [Wissensmanagement 1997], S. 9.

¹³⁸ Vgl. hierzu ALBRECHT, F. [Wissensmanagement 1993], S. 48.

Kenntnisse zu einem *allgemeinen Wissen*, ebenso wie die Handhabung von Fax- und Kopiergeräten. *Unternehmungsspezifisches Wissen* wird in der speziellen Unternehmung und / oder dessen Umfeld gewonnen und findet sich zum Beispiel in Kenntnissen über unternehmungsinterne Abläufe, der Beherrschung unternehmungsinterner Software-Tools oder der Bedienung von Spezialmaschinen wieder.¹³⁹ Zu dem unternehmungsspezifischen Wissen können aber auch ganz spezielle Kenntnisse über Kunden und Konkurrenten, Objekte, Anwendungen und Branchen gehören, die nicht allgemein bekannt sind.

Vor dem Hintergrund des Wissens als Ressource¹⁴⁰ zur Erreichung von Unternehmungszielen ist der *Neuheitsgrad* von Wissen insbesondere für die Unternehmung von großer Bedeutung.¹⁴¹ Denn gerade der Wertschöpfungsfaktor Wissen¹⁴² unterliegt einer immer kürzeren Gültigkeitsdauer und muss permanent weiterentwickelt und aktualisiert werden.¹⁴³ Die Bedeutung des Wissens ist dabei umso größer, je schneller das Wissen altert und je spezifischer es ist.

Entsprechend der *Relevanz* für Entscheidungen ist Wissen unterschiedlich zu bewerten und kann durch eine Einordnung in Prioritätsstufen von zum Beispiel sehr wichtig bis unwichtig strukturiert werden. Die Nutzung des Wissens muss dabei einen maßgeblichen Beitrag zur Lösung konkreter Unternehmungsaufgaben leisten.

Die Erfassung des Wissens in der Unternehmung erfolgt anhand der diskutierten einerseits allgemeinen Strukturierungskriterien Wissensart und Wissensgebiet und andererseits mit Blick auf den Unternehmensbezug.¹⁴⁴ Dabei weist jede Unternehmung eine individuelle Zusammensetzung ihres Wissens auf. Die Lösung von Unternehmungsaufgaben erfordert nun den Einsatz ganz bestimmten

¹³⁹ Vgl. BECKER-FLÜGEL, J. [Qualität 1998], S. 172 - 174.

¹⁴⁰ Zu Wissen als Ressource vgl. Kapitel I 1 und Kapitel II 2.3 dieser Arbeit.

¹⁴¹ Gleichwohl kann sich das Kriterium der Neuheit auf alle anderen Strukturierungskategorien einschließlich der allgemeinen beziehen. Für die Unternehmung gilt: je umfassender und aktueller das jeweilige Wissen ist, desto neuartigere, ausgereifere und damit in der Regel auch qualitativ höherwertige Produkte können entwickelt und vermarktet werden.

¹⁴² Vgl. zu der Bewertung beziehungsweise dem Wert des Wissens und damit seinem Wertschöpfungscharakter NORTH, K. [Unternehmensführung, Wissen 1999], S. 55 ff. Zur wissensintensiven Wertschöpfung vgl. NETZER, T. [Unternehmensführung 2000], S. 97 ff.

¹⁴³ Vgl. BULLINGER, H. - J. et al. [Wissensmanagement 1998], S. 5.

¹⁴⁴ Da es um die Erfassung von Wissen geht, ist die Strukturierung über die Hierarchie, die von Daten über Informationen zu Wissen führt, an dieser Stelle nicht relevant.

Wissens oder einer Kombination davon je nach Aufgabenstellung oder Problemsituation.¹⁴⁵

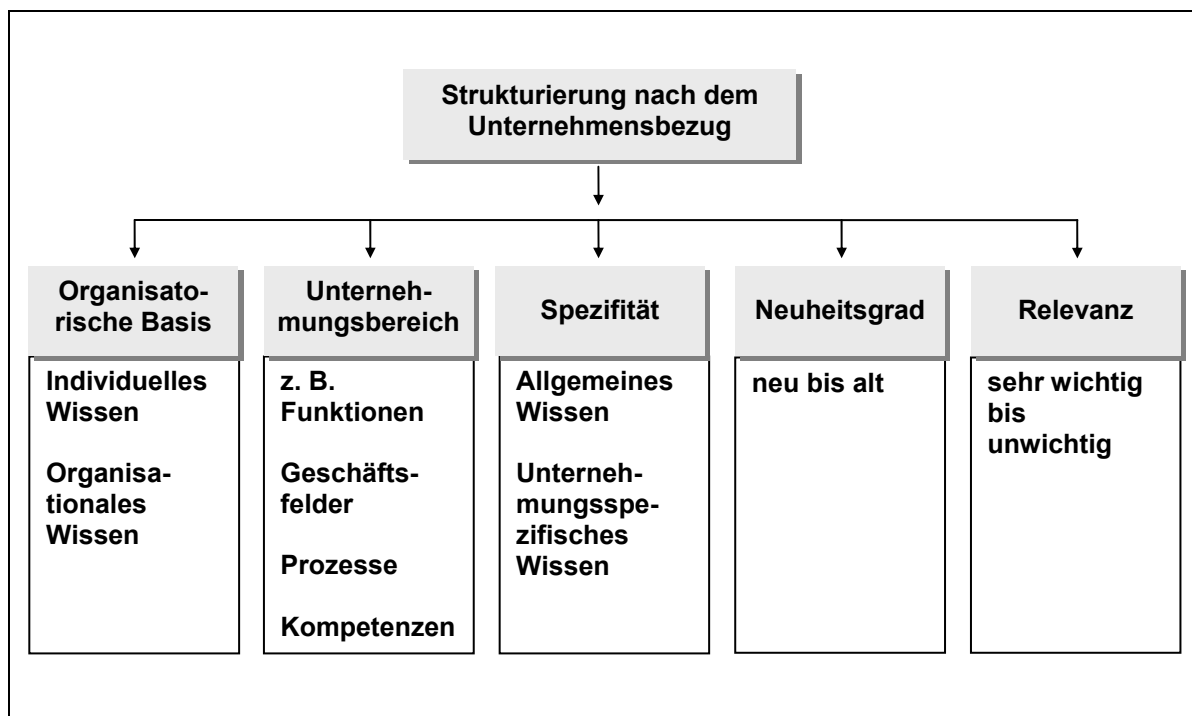


Abbildung II-4: Strukturierung des Wissens nach dem Unternehmensbezug¹⁴⁶

2.3 Wissen in Unternehmen

Innerhalb eines ökonomischen Systems ist Wissen kein Selbstzweck, sondern eine zentrale Ressource zur Erreichung von Unternehmungszielen.¹⁴⁷

Dementsprechend wird im Folgenden die Bedeutung und Funktion des Wissens in der Unternehmung untersucht.

¹⁴⁵ Zur Verfügbarkeit des benötigten Wissens vgl. Kapitel II 2.3.2.2 dieser Arbeit.

¹⁴⁶ In Anlehnung an AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 49.

¹⁴⁷ Vgl. ROMHARDT, K. [Organisation, Wissen 1998], S. 38.

2.3.1 Wissen aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre

Wissen ist sowohl eigenständiges Gut¹⁴⁸ als auch wesentliche Grundlage aller Funktionen, Prozesse und Produkte einer Unternehmung.¹⁴⁹ Damit bestimmt Wissen einerseits die Existenz und Größe von Unternehmungen und beeinflusst andererseits als Organisationsdeterminante ihre konkreten Strukturen. Neben dieser unternehmungsbegründenden Funktion wird Wissen aus Sicht der vorliegenden Arbeit des Weiteren als Produktivkraft mit Potential zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen verstanden.¹⁵⁰

2.3.1.1 Wissen als Produktionsfaktor

Je nach Art der Unternehmung und hergestellten Produkte variiert Art und Intensität des Einsatzes von Wissen. In Unternehmen aller Branchen und Bereiche sind aber ein steigender Anteil immaterieller Leistungsbestandteile und ein zunehmender Grad an Interaktion mit dem Kunden im Leistungserstellungsprozess zu beobachten. Wissen verändert also die Produktionsbedingungen beziehungsweise die Art der produzierten Waren und Dienstleistungen und prägt in zunehmendem Maße die Produkte.¹⁵¹ Dies gilt nicht nur für Unternehmen, die primär wissensbasierte Produkte (zum Beispiel Beratung,

¹⁴⁸ Zu den Attributen von Wissen als Gut vgl. NETZER, T. [Unternehmensführung 2000], S. 94 ff.

¹⁴⁹ Insofern ist Wissen aus betriebswirtschaftlicher Sicht sowohl Inputgröße in Form intellektuellen Kapitals als auch Outputgröße in Form eines selbständigen Gutes. Zur Input-Output-Funktion des Wissens vgl. auch ALBRECHT, F. [Wissensmanagement 1993], S. 79. Zu Wissen als Grundlage der Funktionen und Prozesse einer Unternehmung vgl. AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 17.

¹⁵⁰ Hinsichtlich der Betrachtung des Wissens als Quelle von Wettbewerbsvorteilen haben sich in der betriebswirtschaftlichen Forschung zwei (komplementäre) Strategiekonzepte entwickelt: Der *marktorientierte Ansatz* geht von Unvollkommenheiten auf dem Absatzmarkt einer Branche aus, die gezielt genutzt und vergrößert werden können. Er setzt dabei voraus, dass alle Unternehmen auf die gleichen Ressourcen (Rohstoffe, Betriebsausstattung, Beratungsleistungen, Lizenzen oder qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) zugreifen beziehungsweise diese kaufen können. Besonders große Marktunvollkommenheiten werden zu einer Differenzierung, Kostenführerschaft oder Nischenpolitik gegenüber den Wettbewerbern ausgebaut. Der *ressourcenorientierte Ansatz* sieht in einer monopolartigen Stellung auf dem Absatzmarkt keinen langfristigen Schutz vor der Konkurrenz. Dieser ist nur durch den Aufbau und die Nutzung einzigartiger Ressourcen im Sinne von Kernkompetenzen zu erreichen. Vgl. hierzu insgesamt OSTERLOH, M. / WÜBKER, S. [Prozessmanagement, Wissensmanagement 1999], S. 54 ff. Zu dem marktorientierten Ansatz vgl. PORTER, M. E. [Wettbewerb 1999]. Zu dem ressourcenorientierten Ansatz vgl. HAMEL, G. / PRAHALAD, C. K. [Wettbewerb 1997]; eine sehr gute Darstellung findet sich auch bei KNYPHAUSEN, D. ZU [Unternehmensführung 1993].

¹⁵¹ Vgl. PAWLOWSKY, P. [Wissensmanagement 1998], S. 13.

Bildung, Informationsverarbeitung) anbieten,¹⁵² sondern auch in anderen Unternehmen gewinnen ursprüngliche Nebenleistungen (zum Beispiel Serviceangebote) an Bedeutung.¹⁵³ Wissen wird damit zu einem immer wichtigeren vierten Produktionsfaktor neben den traditionellen betriebswirtschaftlichen Größen Arbeit¹⁵⁴, Boden und Kapital,¹⁵⁵ dem bereits 60 Prozent bis 80 Prozent der Gesamtwertschöpfung zugerechnet werden.¹⁵⁶ Die effektive und effiziente Nutzung der herkömmlichen Produktionsfaktoren und die rein technologische Überlegenheit reichen also nicht aus.¹⁵⁷ Daher wird „Wissen als die Kenntnis von Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung, basierend auf einer systematischen Vernetzung von Informationen ... als der kritische Produktionsfaktor ... thematisiert.“¹⁵⁸

Für die Entwicklungsdynamik von Organisationen hat der Doppelcharakter der Ressource Wissen in der beschriebenen Ursachen-Wirkungs-Spirale¹⁵⁹ eine besondere Bedeutung, weil damit die Organisation selbst zu einer dynamischen Ressource wird, die im Sinne einer definierten Kernkompetenz¹⁶⁰ von der Konkurrenz nicht imitierbar ist.

Wird Wissen aber als ein eigenständiger Produktionsfaktor erkannt, können und müssen für diese Ressource eigene Managementtechniken zur Planung, Steuerung, Organisation und Kontrolle aufgebaut werden.

¹⁵² Vgl. NURMI, R. [Wissen 1998], S. 26.

¹⁵³ Vgl. DAVIS, S. / BOTKIN, J. [Wissen 1994], S. 166 f. und auch FELBERT, D. VON [Wissensmanagement 1998], S. 124, der die Bedeutung der Ressource Wissen für die Wertschöpfung von Unternehmen über alle Branchen hinweg betont.

¹⁵⁴ Der Produktionsfaktor Arbeit hat aus dieser Sicht einen mechanischen, manuellen Charakter. Die Wissenskomponente der Arbeit ist ein eigenständiger Faktor, der an einen Wissensträger gebunden ist. Vgl. hierzu Kapitel II 2.3.2.1 dieser Arbeit.

¹⁵⁵ Vgl. auch REHÄUSER, J. / KRCMAR, H. [Wissensmanagement 1996], S. 9 ff. zu Wissen als Produktionsfaktor.

¹⁵⁶ Vgl. hierzu SCHLEMM, A. [Wissensmanagement 2000], S. 1, die sich auf HUMMEL, U. / SAUTER, W. [Wissensmanagement 1997] bezieht. Vgl. auch FELBERT, D. VON [Wissensmanagement 1998], S. 123 f.

¹⁵⁷ Vgl. PAWLOWSKY, P. [Wissensmanagement 1998], S. 11 ff.

¹⁵⁸ BULLINGER, H. - J. et al. [Wissensmanagement 1997], S. 4. Vgl. hierzu auch SCHÜTT, P. [Wissensmanagement 2000], S. 22. Zu Wissen als einem Engpassfaktor vgl. NETZER, T. [Unternehmensorganisation 2000], S. 93 ff.

¹⁵⁹ Zu dem Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung vgl. BECKER, H. / LANGOSCH, I. [Organisationsentwicklung 1995], S. 221 ff.

¹⁶⁰ Vgl. hierzu Kapitel II 2.3.1.2 dieser Arbeit.

2.3.1.2 Wissen als Erfolgsfaktor

Aus strategischer Sicht muss Wissen beziehungsweise der Wissensanteil in Funktionen, Prozessen und Produkten und der daraus resultierende wissensbasierte Zusatznutzen als wettbewerbsrelevanter Faktor interpretiert werden.¹⁶¹ Die Ungleichverteilung von Wissen in der Wirtschaft ermöglicht erstens Wissensvorsprünge, die gefestigt werden durch zweitens die geringe(re) Imitier- und Substituierbarkeit von Wissen¹⁶² im Vergleich zu anderen Ressourcen.¹⁶³ Diese beiden Kriterien sind eine zentrale Voraussetzung für die Schaffung und Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Unternehmertum besteht demnach „im Erkennen von wirtschaftlich relevanten Informations- beziehungsweise Wissensunterschieden sowie in der wirtschaftlichen Umsetzung derartiger Differenzen“.¹⁶⁴ Nur der Aufbau und die Nutzung von unternehmensspezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen können nachhaltigen Schutz vor Konkurrenz bieten.¹⁶⁵ Demzufolge ist der Wertschöpfungsfaktor Wissen der einzige nachhaltige Erfolgsfaktor zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen.¹⁶⁶ Aber wenn auch eine wissensbasierte¹⁶⁷ Erfolgsposition eine gewisse Nachhaltigkeit besitzt,¹⁶⁸ bringt doch eine dynamische Wettbewerbssituation den Versuch der Imitation erfolgreicher Unternehmen mit sich. Darüber hinaus unterliegt die Größe Wissen einer eigenen inhärenten Dynamik,¹⁶⁹ die den Unternehmen eine hohe

¹⁶¹ WEISSENBERGER-EIBL, M. A. [Wissensmanagement 2000a], S. 2 bezeichnet den Erfolgsfaktor Wissen dementsprechend auch als neuen Engpassfaktor, dessen Potential im Rahmen der strategischen Unternehmensführung erschlossen und in Unternehmensperformance transferiert werden muss. Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel II 3 dieser Arbeit.

¹⁶² Zu den Kriterien der Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit der Ressource Wissen vgl. WEISSENBERGER-EIBL, M. A. [Wissensmanagement 2001], S. 204 sowie weiter unten in diesem Absatz. Zu den Eigenschaften des Wissens als Gut vgl. Kapitel II 2.3.1.1 dieser Arbeit.

¹⁶³ Zu Wissen als schwer beziehungsweise am wenigsten imitierbare Kernkompetenz vgl. OSTERLOH, M. / WÜBKER, S. [Prozess-, Wissensmanagement 1999], S. 53.

¹⁶⁴ PICOT, A. [Unternehmensführung 1990], S. 6 f.

¹⁶⁵ RASCHE, C. / WOLFRUM, B. [Unternehmensführung 1994], S. 502.

¹⁶⁶ Die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils ist dann gegeben, wenn die den Wettbewerbsvorteil schaffende Ressource begrenzt verfügbar (rareness), schwer imitierbar (inimitability), kaum substituierbar (non-substitutability) ist und Wertschätzung durch den Kunden (value) erfährt. Vgl. hierzu BARNEY, J. [Wettbewerb 1991], S. 99 - 120.

¹⁶⁷ Vgl. zu einer ausführlichen Erklärung des Begriffes Wissensbasierung Kapitel II 2.3.2 dieser Arbeit.

¹⁶⁸ Da der Aufbau spezifischen Wissens in der Regel an langfristige und kostspielige Prozesse gekoppelt ist, ist die Einholung eines Wissensvorsprungs durch konkurrierende Unternehmen kaum kurzfristig möglich. Vgl. DIERICKX, I. / COOL, K. [Wettbewerb 1989], S. 1507 ff.

¹⁶⁹ Vgl. hierzu SCHÜPPEL, J. [Wissensmanagement 1996], S. 237, der von der volatilen Eigenschaft des Wissens spricht, durch welche die Bedeutung heute aktuellen Wissens zu jedem Zeitpunkt auf Null sinken kann.

Reaktionsgeschwindigkeit abverlangt, das heißt die Fähigkeit zu der schnellen Entwicklung und gezielten Anwendung von Wissen.

Zu dem Unternehmenserfolg gehört also einerseits die Aufrechterhaltung bestehender Wettbewerbsvorteile über eine längere Zeit und andererseits eine entsprechende Flexibilität der Unternehmung. Voraussetzung hierfür sind dynamische (organisationale) Fähigkeiten, die maßgeblich durch das vorhandene Wissen und dadurch gegebene Handlungsmöglichkeiten bestimmt sind und eine Anpassung des eigenen Wissens an neue Anforderungen und veränderte Rahmenbedingungen ermöglichen, das heißt (neues) wirtschaftlich relevantes Wissen zu entdecken, zu entwickeln und umzusetzen.

Wissen findet als entscheidende Erfolgsressource im Wettbewerb der globalen Märkte zunehmend Beachtung.¹⁷⁰ Quantitative Indikatoren hierfür sind zum Beispiel die Steigerung der privaten Ausgaben für die Wissensproduktion und die Erhöhung ihres Anteils am Bruttosozialprodukt,¹⁷¹ die Wertschätzung des Wissens durch das Management,¹⁷² die Entwicklung des Anteils der ‚Wissensarbeiter‘¹⁷³ an der Gesamterwerbstätigenzahl,¹⁷⁴ die in der folgenden Abbildung dargestellt ist. Dieser Bedeutungszuwachs spiegelt sich auch in der Diskrepanz zwischen Anlagevermögen und Börsenkapitalisierung insbesondere wissensintensiver Unternehmen wider.¹⁷⁵

¹⁷⁰ Vgl. WEISSENBERGER-EIBL, M. A. [Wissensmanagement 2000a], S. 1; HERBST, D. [Wissensmanagement 2000], S. 3.

¹⁷¹ Vgl. RUBIN, M. R. / HUBER, M. T. [Wissen 1986], S. 3; HILL, H. [Wissensmanagement 1997], S. 13.

¹⁷² Vgl. Kapitel I 1 dieser Arbeit. Vgl. auch FELBERT, D. VON [Wissensmanagement 1998], S. 123 f., der im Rahmen einer Studie zu dem gleichen Ergebnis kommt. Aber er konstatiert auch ein von den Managern erkanntes großes Maß brachliegender Wissenspotentiale. Laut der Studie werden gegenwärtig nicht einmal 40 Prozent der vorhandenen Wissensressourcen auch tatsächlich genutzt. HILL, H. [Wissensmanagement 1997], S. 13 beziffert eine Nutzung von nur 20 Prozent der internen Datenbestände.

¹⁷³ Zu Wissensarbeit beziehungsweise Wissensarbeiter vgl. SCHÜTT, P. [Wissensmanagement 2000], S. 36 f.

¹⁷⁴ Vgl. SCHÜTT, P. [Wissensmanagement 2000], S. 36.

¹⁷⁵ Vgl. ebenda, S. 22 f. So wird z. B. Microsoft mit dem 80-fachen seines Jahresgewinns an der Börse gehandelt. Industrieunternehmen stehen meist bei dem Faktor 11 bis 13.

Die Entwicklung des Wissens zu der wichtigsten strategischen Ressource ist schließlich Anlass zu Überlegungen zu einer Bilanzierung des so genannten ‚Wissenskaptals‘.¹⁷⁶

In diesem Kontext stellt das Management des (organisationalen) Wissens einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil dar und muss als die kritische Herausforderung der Unternehmensführung schlechthin betrachtet werden.

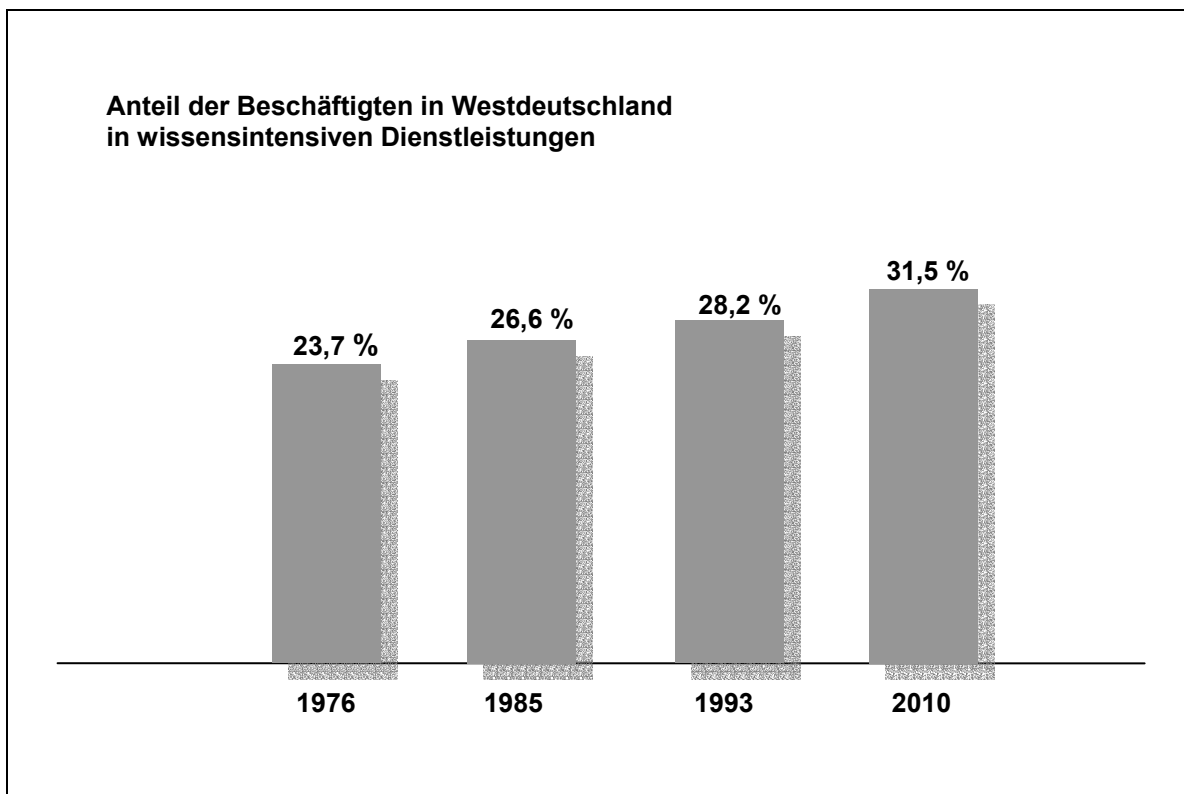


Abbildung II-5: Erwerbstätige in wissensintensiven Dienstleistungsberufen¹⁷⁷

¹⁷⁶ Wissenskapital ist hier gleichzusetzen mit intellektuellem Kapital, vgl. dazu Kapitel I 1 und II 2.2 dieser Arbeit. Zu Überlegungen und Möglichkeiten der Bilanzierung vgl. PROBST, G. J. B. et al. [Wissensmanagement 1998], S. 18 f. und auch HILL, H. [Wissensmanagement 1997], S. 13 f., aber auch und insbesondere zu der Strukturierung des Unternehmenskapitals beziehungsweise des intellektuellen Kapitals NORTH, K. [Unternehmensführung, Wissen 1999], S. 56 ff. REINHARDT, R. [Wissenskapital 1998] befasst sich mit dem Management des Wissenskapitals.

¹⁷⁷ Vgl. die Arbeitsmarktstatistiken unter <http://www.arbeitsamt.de>.

2.3.2 Unternehmen als wissensbasierte Systeme

Mit den in Kapitel II 2.3.1 beschriebenen Funktionen des Wissens gehen grundlegend andere (neue) ökonomische Strukturen einher. Die Veränderung der Theorie der Produktion (Wissen als Produktionsfaktor, Kapitel II 2.3.1.1) und der Wandel zu einer wissensintensiven Wertschöpfung (Wissen als Erfolgsfaktor, Kapitel II 2.3.1.2) bedingt auch eine Verschiebung der Wertschöpfungskette, da wissensintensive Wertschöpfungselemente an Bedeutung gewinnen.¹⁷⁸ Insofern Wissen solchermaßen in das Zentrum aller Überlegungen von Unternehmen gestellt wird und die Relevanz dieser Ressource für die Unternehmen herausgearbeitet ist, kann von der Unternehmung als einem wissensbasierten System¹⁷⁹ gesprochen werden.¹⁸⁰ Das heißt „Unternehmen sind Systeme, in denen Wissen (in individuellen und kollektiven Lernprozessen)¹⁸¹ produziert und (von außen) akquiriert, (in Labors) getestet und (in Produkten und Prozessen) angewendet sowie (in Entscheidungsprozessen) transformiert und (nach außen) transferiert wird.“¹⁸²

Mit dieser Betrachtung verbindet sich nun die Frage nach dem im Zusammenhang mit Wissen in der Unternehmung eingeführten Begriff der (organisatorischen oder

¹⁷⁸ Vgl. NETZER, T. [Unternehmensführung 2000], S. 99, der unter anderem auf Grund der allgemeinen Individualitäts- und Innovationsanforderungen die Forschung und Entwicklung (F&E) als das überragende Wertschöpfungselement bezeichnet.

¹⁷⁹ Der Begriff des wissensbasierten Systems wurde in dem Forschungsbereich der künstlichen Intelligenz geprägt und auf die unterschiedlichsten Bereiche übertragen. Er beinhaltet sowohl technische als auch soziale Systeme. Vgl. hierzu HEYER, G. [Künstliche Intelligenz, 1988], S. 39. Zu einer inhaltlichen Erklärung des Begriffs vgl. weiter unten. Eine ausführliche Darstellung über die Anfänge der Forschung zu Künstlicher Intelligenz findet sich bei MCCORDUCK, P. [Künstliche Intelligenz 1979].

¹⁸⁰ Vgl. zu der Terminologie, Theorie und Eigenschaften von wissensbasierten Systemen GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998], S. 24 ff., 161 ff., 172 ff. Zu der Systemtheorie allgemein vgl. 31 ff. ebenda.

¹⁸¹ Zu individuellen und kollektiven Lernprozessen vgl. weiter oben. WEISSENBERGER-EIBL, M. A. [Wissen 2001], S. 207 stellt daher auch fest: „Aufgrund des Bewusstseins, über begrenztes Wissen und begrenzte Fähigkeiten zu verfügen, gewinnen Lernprozesse eine eminente Bedeutung, ...“

¹⁸² ZAHN, E. [Wissen 1998], S.41.

auch organisationalen) Wissensbasis¹⁸³ einer Unternehmung und deren konstituierenden Merkmalen.¹⁸⁴

Wenn sich auch zu dem Begriff der Wissensbasis noch keine einheitliche Definition herausgebildet hat und er vielmehr entsprechend der Vielschichtigkeit des Wissens von verschiedenen Autoren durchaus unterschiedlich definiert beziehungsweise verwendet wird,¹⁸⁵ besteht doch Einigkeit in Bezug auf die potentielle Verfügbarkeit oder Zugänglichkeit des Wissens für die Lösung von Unternehmungsaufgaben als einem Kriterium für die Abgrenzung der Wissensbasis. Denn nur Wissen, das in die Unternehmungsentscheidungen einfließt, ist für den Erfolg der Unternehmung ausschlaggebend.¹⁸⁶ „Danach repräsentiert nicht das gesamte Wissen der einzelnen Organisationsmitglieder die organisatorische Wissensbasis, sondern nur jenes Wissen, welches den Mitgliedern der Organisation theoretisch verfügbar ist und damit die Chance hat, in Entscheidungen und Handlungen einzufließen.“¹⁸⁷ Da das Wissen einer Unternehmung aber nicht an einem einzigen Ort lokalisiert ist, ergibt sich daraus (eng mit der Wissensverfügbarkeit¹⁸⁸ verknüpft) die Auseinandersetzung mit Wissensträgern, anhand deren Differenzierung sich die Wissensbasis weiter eingrenzen lässt.

Den folgenden Überlegungen zu den Kriterien Wissensträger und Wissensverfügbarkeit inhärent und gleichsam als Voraussetzung fungieren die in Kapitel II 2 entwickelte definitorische Abgrenzung und insbesondere Strukturierung des Wissens.

¹⁸³ Nach PAUTZKE, G. [Wissensbasis 1989], S. 76 und ROTH, K. [Organisation 1976], S. 110 hat KIRSCH, W. in unveröffentlichten Arbeitspapieren bereits 1974 den Begriff der organisationalen Wissensbasis als die Ansammlung des für die Mitarbeiter einer Organisation prinzipiell erreichbaren Wissens verwendet. In der angloamerikanischen Literatur wurde der Begriff organizational knowledge base von DUNCAN, R. B. / WEISS, A. [Organisation 1979], S. 98 als die Gesamtheit des kooperativ vermittelten Wissens und Könnens innerhalb einer Organisation definiert.

¹⁸⁴ Eine sehr ausführliche Auseinandersetzung mit der Wissensbasis von Unternehmen in Bezug auf die Analyse ihrer Struktur und Dynamik und die Gestaltung findet sich bei AMELING-MEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 38 ff. Vgl. hierzu aber auch PROBST, G. J. B. et al. [Wissensmanagement 1998], S. 31 ff.

¹⁸⁵ Vgl. die unterschiedlichen Begriffsverwendungen bei ALBRECHT, F. [Wissensmanagement 1993], S. 83; GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998], S. 200 ff.; PAUTZKE, G. [Wissensbasis 1989], S. 63; ROMHARDT, K. [Organisation, Wissen 1998], S. 44.

¹⁸⁶ Vgl. PAUTZKE, G. [Wissensbasis 1989], S. 76.

¹⁸⁷ ALBRECHT, F. [Wissensmanagement 1993], S. 83.

¹⁸⁸ Vgl. hierzu Kapitel II 2.3.2.2 dieser Arbeit.

2.3.2.1 Wissensträger

Wissen ist auf Grund seines immateriellen Charakters an körperliche Träger gebunden. Erst durch Personen, Objekte oder Systeme, die Wissen speichern und repräsentieren können, wird dieses erfahrbar.¹⁸⁹ Dementsprechend werden unter dem Begriff Wissensträger diejenigen physischen Elemente subsumiert, in denen sich Wissen manifestieren kann.¹⁹⁰ In diesem Zusammenhang werden dann sowohl die Mitarbeiter (Individuen als Einzelpersonen oder als Personengruppen) als auch Printmedien, Computer, Fertigungsmaschinen und Produkte zu den Wissensträgern einer Unternehmung gezählt. In der Regel findet sich eine Vielzahl unterschiedlicher Wissensträger in den Unternehmen. Das Zusammenspiel der Wissensträger untereinander und mit ihrem inkorporierten Wissen bestimmt dabei dann die Leistungsfähigkeit der Wissensbasis. Je nach Art der Unternehmung und der von ihr zu lösenden Aufgaben wird sich die Zusammensetzung der Art und Anzahl der Wissensträger unterscheiden.

Da die verschiedenen Wissensträger sehr spezifische Eigenschaften aufweisen und die Form der Wissensspeicherung¹⁹¹, -verarbeitung¹⁹² und -repräsentation von der Beschaffenheit der Wissensträger abhängt, wird im Folgenden eine Gliederung anhand der Arten möglicher Wissensträger erarbeitet und deren Besonderheiten und Bedeutung für die (Wissensbasis der) Unternehmung analysiert.¹⁹³

Eine solche Gliederung der Wissensträger ist aus Sicht dieser Arbeit notwendig und zweckmäßig, um Maßnahmen im Rahmen der zu entwickelnden Gestaltungsempfehlungen ableiten und / oder zuordnen zu können.

¹⁸⁹ Insofern werden in dieser Arbeit die Begriffe Wissensträger und Wissensspeicher synonym verwendet.

¹⁹⁰ In Anlehnung an AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 51.

¹⁹¹ Zu Wissensspeicherung vgl. ALBRECHT, F. [Wissensmanagement 1993], S. 88 ff.; GÜLDENBERG, STEFAN [Wissensmanagement 1998], S. 266 ff.

¹⁹² So muss beispielsweise für die maschinelle Wissensverarbeitung das Wissen in formalisierter und strukturierter Form vorliegen, das heißt auf Daten und Programme reduziert, während der Mensch auch intuitives Wissen verarbeiten kann.

¹⁹³ Da eine Gliederung aus diversen Perspektiven erfolgen kann, findet sich in der Literatur eine Vielzahl von Vorschlägen. Eine Übersicht einer kleinen Auswahl möglicher Gliederungsansätze zu den Wissensträgern findet sich bei AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 52.

Grundsätzlich wird in der Literatur zwischen personellen und nicht-personellen Wissensträgern getrennt,¹⁹⁴ die dann eine sehr unterschiedliche weitere Gliederung erfahren. Daneben werden kollektive und organisationale Wissensträger angeführt,¹⁹⁵ die vor allem im Zusammenhang mit Überlegungen zu organisationalem Lernen Berücksichtigung finden.¹⁹⁶ Und schließlich wird auch die Unternehmenskultur als ein wichtiges Element identifiziert. Dementsprechend werden im Folgenden die Arten der personellen, materiellen und kollektiven Wissensträger und die Unternehmenskultur untersucht und weitergehend differenziert.

2.3.2.1.1 Personelle Wissensträger

Auf Grund ihrer besonderen Rolle bei der Erzeugung und Anwendung von Wissen sind Personen (die Mitarbeiter im Sinne von Individuen)¹⁹⁷ die wichtigsten Wissensträger in der Unternehmung.¹⁹⁸ Sie sind in allen Bereichen, Funktionen und Hierarchieebenen anzutreffen. In ihnen ist potentiell die gesamte Spannweite des möglichen Wissens verkörpert. Sie verfügen sowohl über eher objektives und eher subjektives kenntnisgebundenes Wissen als auch über handlungsgebundenes Wissen in Form psychischer Fähigkeiten sowie psychomotorischer

¹⁹⁴ In diesem Zusammenhang gibt es Begriffspaare wie menschlich und maschinell beziehungsweise natürlich und künstlich. Diese Begriffe werden insbesondere häufig im Zusammenhang mit der Wissensspeicherung verwendet, vgl. weiter oben.

¹⁹⁵ Während einige Autoren die Begriffe kollektives Wissen und organisationales Wissen synonym verwenden, vgl. hierzu AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 53, betonen andere die Notwendigkeit der Differenzierung, vgl. GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998], S. 193 ff. Vgl. auch Kapitel II 2.2 dieser Arbeit.

¹⁹⁶ Organisationales Lernen ist die Übertragung des ursprünglich auf Individuen bezogenen Lernbegriffs auf soziale Systeme. Dabei wird in der gegenwärtigen Diskussion ausschließlich der kognitive Lernbegriff zugrundegelegt, KÖNIG, E. / VOLMER, G. [Organisationsberatung 1996], S. 230. Zu organisationalem Lernen vgl. auch BECKER, H. / LANGOSCH, I. [Organisationsentwicklung 1995], S. 177 ff.; SOMMERLATTE, S. [Unternehmensberatung 2000], S. 26 ff.

¹⁹⁷ Zu personellen Wissensträgern in Form von Gruppen vgl. Kapitel II 2.3.2.1.3 dieser Arbeit.

¹⁹⁸ Zu der Bedeutung der Mitarbeiter als Potential hinsichtlich der Ressource Wissen vgl. BÄUMER, J. / GECHTER, S. [Wissensmanagement 1998]. Zu der Erzeugung und Anwendung von Wissen vgl. Kapitel II 3.1.2.2 dieser Arbeit.

Fertigkeiten und besitzen somit implizites und explizites Wissen gleichermaßen.¹⁹⁹

Im Zusammenhang mit dem Wissen personeller Wissensträger ist die in der Qualifikationsforschung gebräuchliche Unterscheidung von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz²⁰⁰ von Interesse.²⁰¹

Dabei entspricht die *Fachkompetenz* weitgehend dem berufsspezifischen Wissen einer Person und hat überwiegend kognitiven Charakter. Insofern ist sie hauptsächlich dem kenntnisgebundenen Wissen zuzuordnen. Aber auch im Rahmen des handlungsgebundenen Wissens lässt sich zum Beispiel in Form der psychomotorischen Fertigkeit der Bedienung einer Produktionsmaschine Fachkompetenz feststellen.²⁰²

Demgegenüber umfasst die *Methodenkompetenz* im Wesentlichen (Problemlösungs)Fähigkeiten und zählt in erster Linie zu dem Konstrukt des Könnens.²⁰³

Die *Sozialkompetenz* konstituiert sich über die persönlichkeitsbezogenen Eigenschaften des Individuums wie Reife, emotionale Stabilität und Ambiguitätstoleranz. Damit sind Kommunikations-, Kooperations-, Integrations-, Team- und Konfliktfähigkeit spezifisch für den jeweiligen personellen Wissensträger.²⁰⁴ Eine Zuordnung erfolgt auch hier eher im Bereich des handlungsgebundenen Wissens.

Das Zusammenwirken von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz wird als *Handlungskompetenz* bezeichnet.²⁰⁵ Sie ergibt sich als Schnittmenge der hier dargestellten verschiedenen Kompetenzen der personellen Wissensträger.

Da Individuen über ihre verschiedenen Kompetenzen Wissen unmittelbar in die betrieblichen Prozesse einbringen, werden sie als primäre oder originäre Wissensträger bezeichnet.

¹⁹⁹ Da kenntnisgebundenes Wissen in kognitiven Gedächtnisstrukturen verankert ist, wird in dem Zusammenhang mit personellen Wissensträgern insbesondere das Konzept der mentalen Modelle diskutiert. Mentale Modelle sind „relativ stabile kognitive Muster räumlicher und zeitlicher Ordnung, mit deren Hilfe Individuen Wissensbestände aufbewahren und sich zur Verfügung halten.“, HEIDELOFF, F. / BAITSCH, C. [Wissen 1998], S. 69. Zu dem Konzept der mentalen Modelle vgl. zum Beispiel auch SENGE, P. M. [Lernende Organisation 1990], S. 11 f. und ZAHN, E. / GRESCHNER, J. [Lernende Organisation 1996], S. 46.

²⁰⁰ Die Sozialkompetenz wird auch um eine Lern- und / oder Persönlichkeitskompetenz erweitert beziehungsweise damit gleichgesetzt.

²⁰¹ Vgl. SONNTAG, K. [Lernende Organisation 1996], S. 56 ff.

²⁰² Vgl. BECKER, H. / LANGOSCH, I. [Organisationsentwicklung 1995], S. 351 f.

²⁰³ Vgl. DREESMANN, H. [Kompetenz 1997], S. 237 ff.

²⁰⁴ Vgl. MEYER, A. [Kompetenz 1997].

²⁰⁵ Zu der Handlungskompetenz vgl. AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 54 f.

Die konkrete Ausprägung des Wissens einer Person ist auf verschiedene Faktoren zurückzuführen. Neben der Ausbildung, den bisherigen Erfahrungen und dem Aufgabenbereich in der Unternehmung, der durch die fachlichen Anforderungen als auch die Position innerhalb der Hierarchie charakterisiert ist, spielen wissensrelevante Persönlichkeitsmerkmale wie Extraversion, Initiative, Kreativität, Selbstsicherheit und Willenskraft eine bedeutende Rolle. Der Umgang mit Wissen wird darüber hinaus von einer affektiven, motivationalen Komponente beeinflusst. Die Gesamtheit dieser Faktoren bildet einen spezifischen Hintergrund, der sich bei den einzelnen Personen deutlich unterscheidet.²⁰⁶

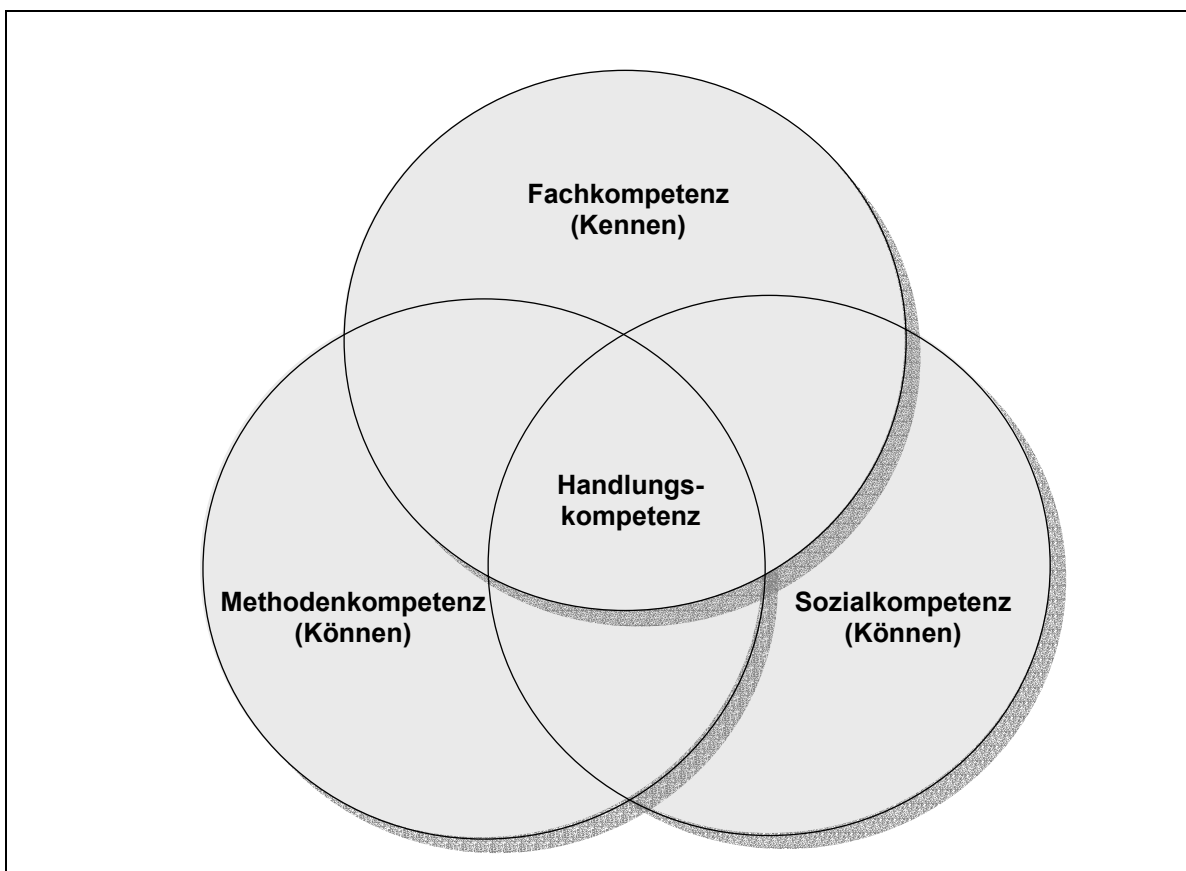


Abbildung II-6: Strukturierung des Wissens personeller Wissensträger²⁰⁷

Personelle Wissensträger in Form der eigenen Mitarbeiter, Mitarbeiter von Fremdfirmen und Selbständige können ihr Wissen auf andere sowohl personelle

²⁰⁶ Zu der Bedeutung des unterschiedlichen Hintergrunds vgl. zum Beispiel AASE, K. [Lernende Organisation 1998], S. 202 f.; SCHEIN, E. H. [Lernende Organisation 1996], S. 13 ff.

²⁰⁷ Ebenda, S. 54.

als auch die im Folgenden beschriebenen materiellen Wissensträger übertragen.²⁰⁸

2.3.2.1.2 Materielle Wissensträger

Die Übertragung von Wissen auf nicht-personelle, materielle Wissensträger kann aus sehr unterschiedlichen Gründen erfolgen. Entsprechend der dominierenden Zielsetzung

- Dokumentation (von zum Beispiel Aufsätzen oder Protokollen)
- Festhalten (zum Beispiel von Prozessdaten für eine spätere Verwendung)
- Vervielfältigung (zum Beispiel Veröffentlichungen)
- Vermittlung (zum Beispiel durch Lehrmaterial oder Gebrauchsanweisungen)
- Sicherung von Rechten (zum Beispiel Patentschriften)
- Gewährleistung der Funktionserfüllung (zum Beispiel durch Wissen in Produkten)

steht die Speicherung unterschiedlicher Wissensinhalte in Form von Kenntnissen im Vordergrund.²⁰⁹ Im Gegensatz zu personellen Wissensträgern sind materielle Wissensträger in den meisten Fällen nicht zu der eigenständigen Erzeugung neuen Wissens in der Lage.²¹⁰ Damit hängt die Qualität des gespeicherten Wissens nicht von der Art des Trägers sondern von der jeweiligen Quelle ab.

Die Vielzahl der materiellen Wissensträger weist sehr unterschiedliche Eigenschaften auf. Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung relevanten Eigenschaften sind sowohl von der Repräsentationsform (Text, Bild, Ton et cetera), in der Wissensinhalte aufgenommen und dargestellt werden können, als auch von den Möglichkeiten der Weiterverarbeitung abhängig. Da vor diesem Hintergrund eine klassifizierende Strukturierung für eine Analyse der materiellen

²⁰⁸ Zu den Übertragungsformen von Wissen vgl. GESCHKA, H. et al. [Organisation 1975], S. 15 ff. In diesem Zusammenhang vgl. auch die Ausführungen zu der Wissenserzeugung in Kapitel II 3.1.2.2 dieser Arbeit.

²⁰⁹ Vgl. SCHREYÖGG, G. / CONRAD, P. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1996], S. 15.

²¹⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen zu den computerbasierten Wissensträgern.

Wissensträger zweckdienlich ist, werden druckbasierte, audiovisuelle, computerbasierte und produktbasierte Wissensträger weiterführend diskutiert. Die folgende Abbildung zeigt die gewählte Strukturierung der materiellen Wissensträger mit Beispielen.

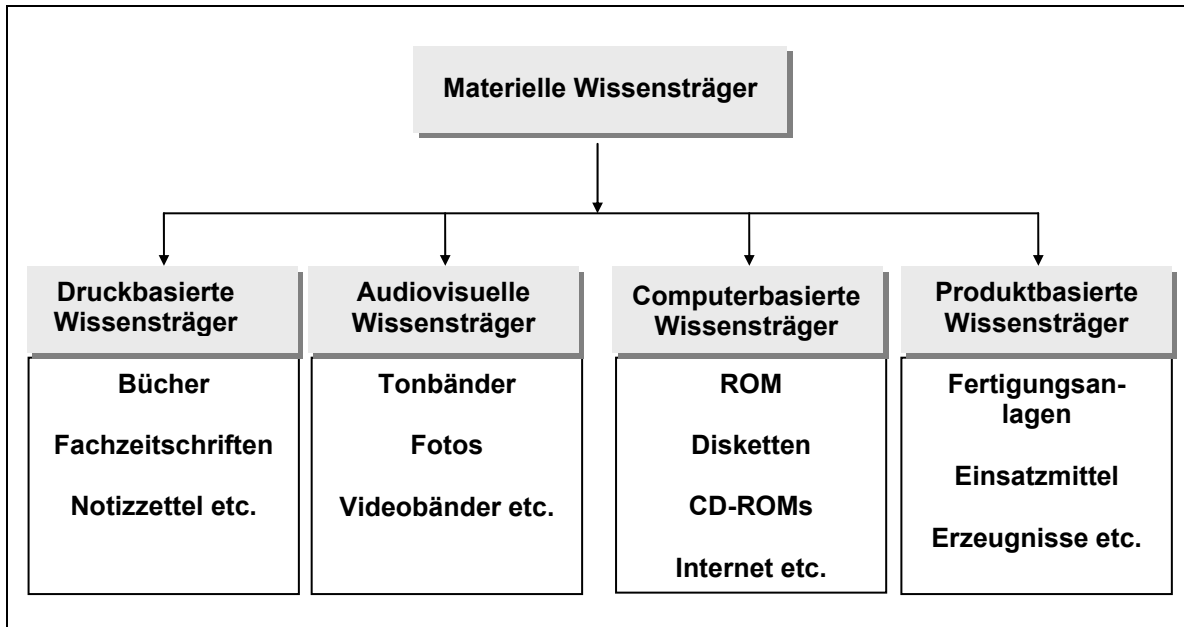


Abbildung II-7: Klassifizierung der materiellen Wissensträger²¹¹

Druckbasierte Wissensträger nehmen explizites, kenntnisgebundenes Wissen auf und geben es in Form von Text und / oder Bild überwiegend in Papiererzeugnissen wieder. Aber auch Schriften und Zeichnungen zum Beispiel auf Produkten sollen dieser Kategorie zugeordnet werden. Als eine Sonderform der druckbasierten Wissensträger werden handschriftliche Aufzeichnungen und Skizzen ebenso wie der Mikrofiche betrachtet, da deren wesentliche Eigenschaften denen der übrigen druckbasierten Wissensträger ähnlich sind.²¹²

Die folgende Tabelle systematisiert die unterschiedlichen Formen mit den jeweiligen Eigenschaften.

²¹¹ AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 57.

²¹² Vgl. GESCHKA, H. et al. [Organisation 1975], S. 14 f.

	Buch	Loseblatt-sammlung	Broschüre	Zeitschrift	Zeitung	Einzelblatt
Erscheinungs-weise	einmalig, ggf. Neuauflagen	fortlaufend	zweckgebunden	regelmäßig	regelmäßig	i. d. R. einmalig
Inhalt pro Ausgabe	Inhaltsaktualisierung	Inhaltsaktualisierung	unterschiedlich	jeweils neuer Inhalt, keine Aktualisierung		unterschiedlich
Erstellungsaufwand	sehr hoch	sehr hoch	mittel	hoch	mittel bis hoch	niedrig
Zeitspanne zwischen Idee und Erscheinen	sehr hoch	mittel	mittel bis niedrig	mittel	niedrig	sehr niedrig
Geographische Verbreitung	international	international	unterschiedlich	(inter-)national	eher national	i. d. R. lokal oder regional

Tabelle II-3: Übersicht zu druckbasierten Wissensträgern²¹³

Aus Sicht der Unternehmung ist eine Differenzierung zwischen öffentlichen und unternehmensspezifischen druckbasierten Wissensträgern notwendig.

Öffentliche druckbasierte Wissensträger enthalten generelles und / oder wissenschaftliches Wissen und sind in der Regel allgemein erhältlich. Ihre Qualität hängt maßgeblich von dem Renommee des Mediums der Veröffentlichung, der Glaubwürdigkeit des Autors, der Akzeptanz des Wissens durch andere sowie dem Zeitpunkt der Veröffentlichung ab.²¹⁴

Unternehmensspezifische druckbasierte Wissensträger dagegen enthalten zum Beispiel individuelle Aufzeichnungen und Notizen, Organigramme, Aufgaben- und Arbeitsplatzbeschreibungen, Verfahrensregeln et cetera. Ihre Bedeutung hängt von der Position und Macht des Urhebers ab oder wird am Verteiler gemessen.²¹⁵

Das in druckbasierten Wissensträgern gespeicherte Wissen wird in der Regel durch personelle Wissensträger in konkrete Unternehmensprozesse eingebracht.

²¹³ In Anlehnung an AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 58.

²¹⁴ Vgl. GIERL, H. et al. [Information 1997].

²¹⁵ Unternehmensspezifische immaterielle Wissensträger bilden häufig Soll-Zustände ab, die den realen Unternehmensabläufen und -strukturen nicht immer entsprechen.

Die Aufnahme des Wissens erfolgt in Form des Lesens, das entsprechend den Anforderungen des Lesers von diesem gesteuert werden kann (zum Beispiel langsames, schnelles, selektives Lesen et cetera). Darüber hinaus lassen sich druckbasierte Wissensträger relativ leicht handhaben und transportieren. Andererseits ist häufig ein bestimmtes Niveau an Vorwissen und eine erhöhte Konzentration bei komplexen Sachverhalten erforderlich. Ebenso fehlt eine Rückkoppelung zu der Quelle des Wissens.²¹⁶

Audiovisuelle Wissensträger nehmen akustische und / oder optische Inhalte auf. Die Speicherung und Wiedergabe dieser entsprechend aufbereiteten expliziten Kenntnisse erfolgt dabei über spezielle Geräte, zum Beispiel Diktiergeräte, Kassettenrecorder, Kameras, Videorecorder oder Fernsehgeräte. Die folgende Tabelle systematisiert verschiedene audiovisuelle Wissensträger.

	Wissensträger	Geräte
Speicher für akustische Inhalte	Audiokassette, Tonband, Diktierkassette etc.	Kassettenrecorder, Tonbandgerät, Diktiergerät etc.
Speicher für zeitunveränderliche optische Inhalte	Fotonegativ, Fotoabzug, Diapositiv etc.	Kamera, Diaprojektor etc.
Speicher für zeitveränderliche optische (und akustische) Inhalte	Video, DVD etc.	Videorecorder, DVD-Recorder, Fernsehgerät etc.

Tabelle II-4: Beispiele für audiovisuelle Wissensträger²¹⁷

Zweckorientiert werden audiovisuelle Wissensträger sehr unterschiedlich eingesetzt. Häufig dienen sie einer kurzfristigen Zwischenspeicherung von Wissen für eine Umsetzung in druck- oder computerbasierte Wissensträger. So werden Diktiergeräte zu der Erstellung von Texten genutzt oder angefertigte Fotos und / oder Videosequenzen in Multimedia-Anwendungen eingebunden. Audiovisuelle Wissensträger finden aber auch Anwendung bei der Dokumentation und / oder

²¹⁶ Zu den Vor- und Nachteilen der druckbasierten Wissensträger vgl. GESCHKA, H. et al. [Organisation 1975], S. 15.

²¹⁷ In Anlehnung an AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement], S. 60.

Auswertung von Inhalten, die durch zusätzliche technische Optionen unterstützt werden kann (zum Beispiel die Veränderung des Zeitbezuges durch Zeitlupe).

Da audiovisuelle Wissensträger ebenso passiv wie druckbasierte Wissensträger sind, setzt die Nutzung der in ihnen gespeicherten Wissensinhalte die Mitwirkung anderer Wissensträger voraus. Aber ihre Handhabung ist im Vergleich zu druckbasierten Wissensträgern meist komplizierter und mit höheren Kosten verbunden.

Eine weitere Gruppe der materiellen Wissensträger bilden die *computerbasierten Wissensträger*,²¹⁸ die häufig ähnliche Inhalte wie die druckbasierten und audiovisuellen Wissensträger aufweisen. Computerbasierte Wissensträger nehmen digitales, computerlesbares Wissen auf. Die Speicherung und Wiedergabe der Wissensinhalte erfolgt in der Regel – wie bei den audiovisuellen Wissensträgern – über spezielle Geräte.

Grundsätzlich können zwei Arten von digitalem, computerlesbarem Wissen in computerbasierten Wissensträgern gespeichert werden.

Einerseits werden *Daten*, also überwiegend explizite Kenntnisse gespeichert und somit unter anderem auch die Inhalte druckbasierter und audiovisueller Wissensträger übernommen. Dabei verbessern Zusatzfunktionen (zum Beispiel Such- und Sortieralgorithmen) der computerbasierten Wissensträger die Verfügbarkeit²¹⁹ des in ihnen gespeicherten Wissens. Zudem sind die in computerbasierten Wissensträgern speicherbaren Datenmengen deutlich größer als bei den zuvor diskutierten Wissensträgern.

Des Weiteren sind *Computerprogramme* – mit dem ihnen inhärenten impliziten Wissen – im Sinne von Handlungsanweisungen für den Umgang mit Daten sowie Steuerungsanweisungen für Maschinen in computerbasierten Wissensträgern gespeichert.²²⁰ Mit ihrer Hilfe können zuvor implizite Wissensinhalte explizit erfasst werden. Im Zusammenhang mit diesen Computerprogrammen sind insbesondere Expertensysteme²²¹ von besonderer Bedeutung, da sie auf der Basis von

²¹⁸ Zu dem Computer als Wissensträger vgl. die Ausführungen bei ALBRECHT, F. [Wissensmanagement 1993], S. 173 ff.

²¹⁹ Zu der Verfügbarkeit des Wissens vgl. Kapitel II 2.3.2.2 dieser Arbeit.

²²⁰ Vgl. HEINRICH, L. J. [Information 1996], S. 238 f.

²²¹ Zu Expertensystemen vgl. KÖNIG, W. [Wissen, Führung]; NEUERT, U. W. [Unternehmensberatung 1990], S. 95 ff.; SCHREYÖGG, G. / CONRAD, P. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1996], S. 16.

einggegebenen Regeln sowie dem vorhandenen Datenbestand neues Wissen generieren. Expertensysteme werden von Unternehmen sowohl im technischen als auch kaufmännischen Bereich eingesetzt.

Computerbasierte Wissensträger erfüllen in erster Linie verarbeitungs-, speicherungs- oder vernetzungsorientierte Aufgaben, die zu einer vertiefenden Strukturierung derselben führen.²²²

Dabei nehmen *verarbeitungsorientierte* so genannte Primärspeicher Programme und Daten zu der Ausführungszeit auf.

Speicherungsorientierte Wissensträger dagegen sind meist externe so genannte Sekundärspeicher. Sie dienen der Speicherung von Massendaten.

Computerbasierte Wissensträger bieten zudem die Möglichkeit der *Vernetzung* mehrerer Träger.²²³ Zu den vernetzungsorientierten Wissensträgern werden Client-Server-Architekturen, Intranet²²⁴, Extranet und Internet²²⁵ gezählt. Bei der Vernetzung ist der Wissensinhalt eines vernetzten Wissensträgers auch an jedem anderen angeschlossenen Wissensträger zugänglich. Für den Nutzer entspricht ein solcher Wissensträgerverbund einem einzelnen Wissensträger mit der gebündelten Leistungsfähigkeit aller beteiligten Wissensträger.

Insbesondere vor dem Hintergrund der Vernetzung lässt sich feststellen, dass computerbasierte Wissensträger eine relativ große Bandbreite von Wissensausprägungen aufnehmen und in die Unternehmensprozesse einbringen (können).²²⁶

Die folgende Tabelle systematisiert computerbasierte Wissensträger nach ihrer Aufgabenorientierung und ordnet die entsprechend notwendigen Geräte zu.

²²² Zu den im Folgenden ausgeführten verschiedenen Speichermedien vgl. STAHLKNECHT, P. [Informatik 1995], S. 57 ff.

²²³ Zu der Vernetzung durch Computer vgl. MAINZER, K. [Wissensgesellschaft 1999].

²²⁴ Zu dem Intranet vgl. ANDERS, G. [Wissen 2001]; RUPPEL, C. P. / HARRINGTON, S. J. [Wissensmanagement 2001].

²²⁵ Zu Extranet und Internet vgl. zum Beispiel KAUCKY, G. [Organisationsentwicklung 1988], S. 152 ff.; KLAPPERT, R. [Technologie 1998], S. 60 ff.

²²⁶ Vgl. auch KLEINHANS, A. M. [Wissen 1989], S. 70 f.

	Wissensträger		Geräte
Verarbeitungsorientierung	unmittelbarer Zugriff (online)	ROM, EPROM, EEPROM etc.	Central Processing Unit
Speicherungsorientierung	unmittelbarer Zugriff (online)	Magnetplatten	Laufwerke mit integrierten Speichermedien: Festplattenlaufwerk, Wechselplattenlaufwerk, Magnetplattenfarm, Magnetplattenarray etc.
	mittelbarer Zugriff (nearline)	optische Datenträger: CD-, DVD-Medien, WORM-, MO-, PD-Platten	Laufwerke mit austauschbaren Speichermedien und einem Mechanismus zur automatisierten Trägerzuführung: z. B. Jukebox-Systeme
	mittelbarer Zugriff (offline)	magnetische Datenträger: Diskette, ZIP-Medium, Magnetband optische Datenträger: CD-, DVD-Medien, WORM-, MO-, PD-Platten elektronische Datenträger: Flash-Speicherkarten	Laufwerke mit austauschbaren Speichermedien: Diskettenlaufwerk, CD-ROM-Laufwerk, ZIP-Laufwerke, Bandlaufwerke, Streamer etc.
Vernetzungsorientierung	Client-Server-Systeme, Intranet, Internet, Extranet		Computer-Netzwerke mit Integration verschiedener Geräte

Tabelle II-5: Beispiele für computerbasierte Wissensträger²²⁷

Zu den *produktbasierten Wissensträgern* schließlich zählen die sowohl eigenerstellten als auch fremdbezogenen Produkte der Unternehmen.²²⁸ Im Rahmen des unternehmerischen Leistungserstellungsprozesses werden dabei Einsatz-, Zwischen- und Endprodukte sowie die zur Fertigung eingesetzten

²²⁷ AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 61.

²²⁸ Bei HEDLUND, G. [Wissensmanagement 1994], S. 76 findet sich eine Wissensart *embodiment in products*, die trotz der angeführten Argumente nicht zweckmäßig erscheint.

Maschinen und Anlagen unterschieden. Aber auch die Produkte anderer insbesondere unmittelbarer Konkurrenz-Unternehmen sind als Träger von Wissen von Interesse.

Die produktbasierten Wissensträger enthalten unterschiedliches, vielfältiges Wissen. In den Produkten findet sich zum Beispiel Wissen über ihre Existenz, Herkunft und Qualität.²²⁹ Während sich das *Existenzwissen* dabei auf das Vorhandensein des Produktes an sich mit seinen spezifischen Eigenschaften bezieht, verweist das *Herkunftswissen* auf die Entwicklungsstationen des jeweiligen Produktes. Zu dem *Qualitätswissen* hingegen gehören Hinweise auf das bei der Fertigung der Produkte eingesetzte Wissen sowie Informationen über die Gestalt und die Funktion des Produktes (Dimension, Form, physikalische Oberflächenstruktur, Bewegung, Materialbeschaffenheit, Art und Weise der Funktionserfüllung, Farben, graphische Gestaltung der Oberfläche, Geräusche und Töne, Geschmack, Geruch, Temperatur, Widerstandsfähigkeit).²³⁰

In Fertigungsmaschinen und -anlagen dagegen ist Wissen über den Herstellungsprozess anderer Produkte verkörpert. Allerdings können die meisten dieser Maschinen auch selbst Handlungen ausführen, da mit zunehmender Automatisierung immer mehr Handlungswissen von personellen Wissensträgern auf produktbasierte materielle Wissensträger übertragen worden ist.

In produktbasierten Wissensträgern ist also sowohl kenntnis- als auch handlungsgebundenes Wissen gespeichert. Da sich nur ein kleiner Teil dieses Wissens unmittelbar erkennen lässt, der weitaus größere Teil für den Nutzer oder Betrachter aber verborgen bleibt, handelt es sich um überwiegend implizites Wissen.²³¹ Die Implikation des Wissens kann dabei funktions- oder dispositionsbedingt sein. Während die Funktion des Produktes oder der Fertigungsanlage von der Konstruktion und / oder Zusammensetzung sowie dem konkreten Einsatz bestimmt wird, kann die Wissensausstrahlung durch eine bewusste Herbeiführung oder Verhinderung disponiert werden.²³²

²²⁹ Vgl. hierzu und den folgenden Ausführungen ELLINGER, T. [Information 1966], S. 263 ff. Statt des dort verwendeten Begriffs Information wird entsprechend den der Arbeit zugrunde liegenden Definitionen der Begriff Wissen gewählt.

²³⁰ In diesem Zusammenhang ist die Entwicklung intelligenter Produkte auf der Basis integrierter Mikrochips interessant. Vgl. dazu die Ausführungen bei DAVIS, S. / BOTKIN, J. [Wissen 1994].

²³¹ Vgl. ELLINGER, T. [Information 1966] spricht in diesem Zusammenhang von Evidenz und Latenz, S. 265 ff. und S. 292 ff.

²³² Vgl. hierzu auch GESCHKA, H. et al. [Organisation 1975], S. 199.

2.3.2.1.3 Kollektive Wissensträger

Neben den bisher diskutierten Wissensträgern lassen sich auch kollektive Wissensträger identifizieren. Als eine Einheit personeller und gegebenenfalls materieller Wissensträger verfügen diese über ein kollektives Wissen, das über die Summe des Wissens der beteiligten Wissensträger hinausgeht. Das Wissen wird also nicht über einzelne Wissensträger, sondern über die gesamte organisatorische Einheit definiert.²³³ „Es entsteht aus partizipativen, kooperativen oder kollektiven Lernprozessen heraus.“²³⁴

In Unternehmen finden sich kollektive Wissensträger auf verschiedenen Ebenen. Entsprechend der Unterscheidung bei der Betrachtung von Lernprozessen zählen sowohl Teile der Unternehmung (Teams, Gruppen, Abteilungen et cetera) als auch die Unternehmung als Ganzes und interorganisationale Gebilde (zum Beispiel Allianzen oder Netzwerke)²³⁵ zu den kollektiven Wissensträgern.²³⁶ Diese lassen sich weiter differenzieren in *formelle*, das heißt in der organisatorischen Struktur verankerte, und *informelle*, das heißt zufällig und ungeplant entstandene, *kollektive Wissensträger*.²³⁷

Das in kollektiven Wissensträgern gespeicherte Wissen ist überwiegend impliziter Natur.²³⁸ Es beinhaltet ein gemeinsames Verständnis von der Art des Zusammenwirkens der einzelnen Elemente des kollektiven Wissensträgers und steuert deren Zusammenspiel (Abläufe und Vorgehensweisen). Da die jeweiligen Elemente dieses Wissensträgers nur über einen Teil des gesamten kollektiven Wissens verfügen, können solche Teilwissensträger bei einem Ausscheiden relativ leicht ersetzt werden.²³⁹ Allerdings kann der Verlust zentraler Teilwissensträger durchaus zu einer Verminderung des kollektiven Wissens und damit zu Einbußen in der Gesamtleistung führen.

²³³ Die Leistungen eines Orchesters, eines Schauspielensembles oder einer Fußballmannschaft zum Beispiel sind nur durch ein solches kollektives Wissen erklärbar, PAWLOWSKY, P. [Wissensmanagement 1998], S. 17 f.

²³⁴ GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998], S. 194.

²³⁵ Zu (Wissens-)Netzwerken und Allianzen vgl. ausführlicher NORTH, K. [Unternehmensführung, Wissen 1999], S. 108 ff.

²³⁶ Vgl. PAWLOWSKY, P. [Wissensmanagement 1998], S. 18.

²³⁷ Vgl. NORTH, K. [Unternehmensführung, Wissen 1998], S. 114.

²³⁸ Seine Existenz wird häufig nicht einmal wahrgenommen.

²³⁹ Vgl. auch GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998], S. 194.

2.3.2.1.4 Unternehmenskultur als Wissensträger

Kultur entwickelt sich durch das Zusammenleben und Kooperieren von Menschen über eine längere Zeit. Sie konkretisiert sich durch das Insgesamt der von Menschen geschaffenen und weitergegebenen und damit zeit- und gruppen-spezifischen Gestaltungen, die

- weithin akzeptiert und gemeinsam von (fast) allen geteilt werden,
- ein relativ stimmiges System oder kohärentes Muster bilden,
- in ihrem Inhalt und ihren Formen spezifisch und einmalig sind,
- sich in ständigem Wandel befinden, neu interpretiert, weiterentwickelt und umgeformt werden,
- zugleich Ergebnis wie Mittel zwischenmenschlicher Beziehungen sind,
- sich in ganz konkreten Ergebnissen und Verhaltensweisen äußern und schließlich
- den ganzen Lebensprozess durchdringen und bei der Bewältigung wichtiger Probleme helfen oder hindern können.²⁴⁰

Eine solchermaßen definierte Kultur entsteht aber nicht nur in Staaten, Gesellschaften oder bestimmten (historischen) Epochen. Auch in wirtschaftlichen Organisationen und Unternehmen finden sich sowohl weitgehend unreflektiert weitergegebene Gestaltungen und Regeln, die als Selbstverständlichkeiten von nahezu allen Mitgliedern akzeptiert werden, als auch verbindliche Werte, die eine Interpretation offener Situationen in ähnlicher Weise zulassen und die (gemeinsame) Bewältigung von Problemen ermöglichen.

Die seit den 70er Jahren geführte Diskussion um Unternehmenskultur respektive Organisationskultur²⁴¹ und Corporate Identity wurde durch den Erfolg japanischer Firmen im Wettbewerb mit amerikanischen Unternehmen ausgelöst.²⁴² Während Corporate Identity versucht, den Begriff der Identität einer einzelnen Person auf

²⁴⁰ Vgl. NEUBERGER, O. [Organisation 1989].

²⁴¹ Die Begriffe Unternehmenskultur und Organisationskultur werden häufig synonym verstanden. Im Folgenden soll Unternehmenskultur stellvertretend für beide Begriffe verwendet werden.

²⁴² Vgl. hierzu HEINEN, E. [Unternehmenskultur 1987].

eine Organisation zu übertragen,²⁴³ greift Unternehmenskultur auf den oben definierten Kulturbegriff zurück. Gemeinsam ist den beiden unterschiedlichen Konzepten die Konzentration auf sowohl Regeln, die in einem sozialen System Geltung besitzen, als auch die Deutungen und Erklärungen, die auf der Basis dieser Regeln entstehen.

Dementsprechend finden sich in der folgenden Tabelle verschiedene Definitionen der Unternehmenskultur.²⁴⁴

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Definition
1987	Heinen, H.	„... Vorrat an Sinnstrukturen und Handlungsmustern, aus welchen heraus Situationen, Handlungen und Entscheidungen des Unternehmens einer bewertenden Interpretation hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Unternehmen als Ganzes zugänglich werden.“ ²⁴⁵
1989	Schnyder, A. B.	„...ein soziokulturelles, immaterielles unternehmungsspezifisches Phänomen, welches die Werthaltungen, Normen und Orientierungsmuster, das Wissen und die Fähigkeiten sowie die Sinnvermittlungspotentiale umfasst, die von der Mehrzahl der Organisationsmitglieder geteilt und akzeptiert werden.“ ²⁴⁶
1995	Münch, J.	„... das Insgesamt von erwünschten und / oder gelebten Werten, Normen, Denkmustern und Einstellungen.“ ²⁴⁷
1995	Schein, E. H.	„... ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“ ²⁴⁸
1996	König, E. / Volmer, G.	„... gemeinsamer Bestand an - zentralen Konstrukten und den auf dieser Basis gegebenen gemeinsamen Deutungen der Wirklichkeit - den sozialen Regeln eines sozialen Systems.“ ²⁴⁹

²⁴³ Vgl. zum Beispiel ACHTERHOLT, G. [Corporate Identity 1991], S. 31 ff.

²⁴⁴ Diese Auflistung beschränkt sich auf Begriffserklärungen, die aus der für diese Arbeit vorliegenden Literatur extrahiert sind.

²⁴⁵ HEINEN, E. [Unternehmenskultur 1987], S. 25.

²⁴⁶ SCHNYDER, A. B. [Unternehmenskultur 1989], S. 61.

²⁴⁷ MÜNCH, J. [Unternehmensführung 1995], S. 33.

²⁴⁸ SCHEIN, E. H. [Unternehmenskultur 1995], S. 25.

²⁴⁹ KÖNIG, E. / VOLMER, G. [Organisationsberatung 1996], S. 198 f.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Definition
1997	Nonaka, I. / Takeuchi, H.	„... gemeinsamer Vorrat von Wissen und Vorstellungen der Angehörigen eines Unternehmens...“ ²⁵⁰
2000	Schütt, P.	„... die Gesamtheit der im Laufe der Zeit in einer Unternehmung entstandenen und akzeptierten Werte und Normen, die über bestimmte Denk- und Verhaltensmuster das Entscheiden und Handeln der Mitglieder der Unternehmung prägen.“ ²⁵¹

Tabelle II-6: Definitionen der Unternehmenskultur

Unternehmenskultur wird durch die sich im organisatorischen Gedächtnis über die Jahre entwickelnde Geschichte einer Unternehmung und ihre Umwelt bestimmt und nimmt als solche das gewachsene Wissen der Unternehmung in sich auf. Über die unreflektierten grundlegenden Annahmen der Organisationsmitglieder als Basis der Unternehmenskultur in Wechselwirkung mit den bewussteinfähigen, für die Organisation typischen Werten, wird der Output einer Unternehmung – also das, was von der Organisation geschaffen wird – maßgeblich geprägt. Die ‚Schöpfungen‘ wiederum wirken zurück auf die Werte und grundlegenden Annahmen.²⁵² Insofern entwickelt jede Unternehmung ihre eigene Kultur, die ihr Denken und Verhalten bestimmt.²⁵³ Damit wird die Wichtigkeit von (menschlichen) Faktoren wie Werte, Engagement, Bedeutungen und Vorstellungen (das heißt implizites Wissen) für die Unternehmung deutlich und die Unternehmung definiert sich als ein gemeinsames Sinnsystem, das aus seinen Interaktionen nach innen und außen lernt, sich entwickelt und verändert.

Insofern impliziert die Forderung nach einer Kultur wissensbasierter Unternehmen gleichzeitig immer auch eine neue Kultur des individuellen und organisationalen Lernens^{254 255}.

²⁵⁰ NONAKA, I. / TAKEUCHI, H. [Wissen 1997], S. 56.

²⁵¹ SCHÜTT, P. [Wissensmanagement 2000], S. 43.

²⁵² Vgl. hierzu das 3-Ebenen-Modell der Organisations- beziehungsweise Unternehmenskultur bei SCHEIN, E. H. [Unternehmenskultur 1985].

²⁵³ Zu der Diskrepanz zwischen einer Ist- und Soll-Kultur vgl. KÖNIG, E. / VOLMER, G. [Organisationsberatung 1996], S. 200.

²⁵⁴ Vgl. hierzu Kapitel II 2.3.2.1 dieser Arbeit mit den dortigen Quellen.

²⁵⁵ Vgl. MANDL, H. / REINMANN-ROTHMEIER, G. [Wissensmanagement 2000], S. 7.

2.3.2.2 Wissensverfügbarkeit

Die Frage der Zugänglichkeit des für die Unternehmensprozesse benötigten Wissens ist für den unternehmerischen Erfolg von besonderer Bedeutung. Daher ist im Rahmen einer Wissensverfügbarkeit zu klären, ob und inwieweit auf das in den unterschiedlichen Wissensträgern gebundene Wissen für die Lösung von Unternehmensaufgaben zugegriffen werden kann.

Die Verfügbarkeit des Wissens ist neben dem Wissen an sich und den Wissensträgern ein weiteres konstituierendes Merkmal der Wissensbasis einer Unternehmung. Da sich die Wissensverfügbarkeit nur in Relation zu einem Bezugspunkt erfassen lässt, markiert sie die Grenzen der jeweiligen Wissensbasis – wenn auch nicht immer eindeutig.²⁵⁶ Insofern ist aber jede Unternehmung durch eine individuelle, das heißt einzigartige Struktur der Wissensverfügbarkeit gekennzeichnet.

Dementsprechend wird zunächst der im Rahmen der vorliegenden Arbeit verwendete Begriff der Wissensverfügbarkeit definiert. Die sich anschließende Analyse erfolgt anhand der zu identifizierenden Dimensionen der Verfügbarkeit des Wissens.

2.3.2.2.1 Definition der Wissensverfügbarkeit

Nur wenige Autoren haben sich bisher explizit mit der Wissensverfügbarkeit auseinander gesetzt,²⁵⁷ obwohl die Existenz von Wissensträgern allein die Nutzung des inkorporierten Wissens nicht sichert. Vielmehr ist die Verfügbarkeit des Wissens die Voraussetzung für dessen Nutzung. Insofern ist die Unmittelbarkeit des Wissenszugriffs ein Abgrenzungskriterium für direkt

²⁵⁶ Im Hinblick auf die Gesamtheit der Leistungsprozesse einer Unternehmung als Bezugspunkt bildet sich die Wissensbasis der Unternehmung ab. Werden dagegen einzelne Leistungsprozesse als Bezugspunkt gewählt, entstehen je nach Fragestellung lokale Wissensbasen.

²⁵⁷ NORTH, K. [Unternehmensführung 1999], S. 49 ff. zum Beispiel diskutiert die Dimension Verfügbarkeit im Zusammenhang von Form (individuelles versus kollektives und implizites versus explizites Wissen), Zeit (24 Stunden-Zugriff beziehungsweise Aktualität) und Ort (Ort der Entstehung ungleich Ort der Abfrage beziehungsweise der Nutzung) des Wissens ohne auf ein Konzept der Verfügbarkeit einzugehen. PAUTZKE, G. [Wissensbasis 1989], S. 76 ff. berücksichtigt die Wissensverfügbarkeit, indem er in seinem Schichtenmodell zwischen dem Unternehmen zugänglichem und dem Unternehmen nicht zugänglichem Wissen differenziert.

verfügbares und potentiell erschließbares Wissen. Während direkt verfügbares Wissen nicht erst ermittelt oder berechnet werden muss, kann das in Wissenspotentialen vorhandene Wissen erst nach Aktivierung beziehungsweise Ableitung genutzt werden.²⁵⁸

Die Wissensverfügbarkeit bezieht sich also auf den in dem Sinne der Unternehmungsziele notwendigen Einsatz des direkt verfügbaren, für die Unternehmungsprozesse relevanten Wissens zu einem bestimmten Zeitpunkt und an einem bestimmten Ort.

2.3.2.2.2 Dimensionen der Wissensverfügbarkeit

Im Hinblick auf die Vielschichtigkeit einer Unternehmung beziehungsweise ihrer Leistungsprozesse muss die Verfügbarkeit des Wissens ein ebenso vielschichtiges Phänomen sein, bei dem sehr unterschiedliche Dimensionen zusammenspielen. Eine Erfassung der Wissensverfügbarkeit kann vor diesem Hintergrund also keinesfalls eindimensional oder gar dichotom (verfügbar versus nicht verfügbar), sondern nur multidimensional erfolgen.

Bei einer intensiven Auseinandersetzung mit der Wissensverfügbarkeit lassen sich verschiedene Einflussfaktoren feststellen. Demnach kann Wissen – obwohl vorhanden – aus folgenden Gründen nicht zur Verfügung stehen:

- Ein Wissensträger ist nicht eingebunden in den Leistungsbereich beziehungsweise -prozess, bei dem sein spezifisches Wissen benötigt wird.
- Aufgrund einer räumlichen Distanz befindet sich das notwendige Wissen an einem anderen Standort.
- Aus rechtlichen Gründen darf das entsprechende Wissen nicht genutzt werden.
- Eine konkrete Situation verhindert den Wissenseinsatz.
- Die Existenz des jeweiligen Wissens und / oder Wissensträgers ist nicht bekannt.

²⁵⁸ Vgl. WITTMANN, W. [Wissen 1996], Sp. 2267.

Wie in der folgenden Abbildung dargestellt, ist die Wissensverfügbarkeit dementsprechend abhängig von der Prozessnähe, dem Standort, rechtlichen Regelungen, der konkreten Situation und einem übergeordneten Wissen.

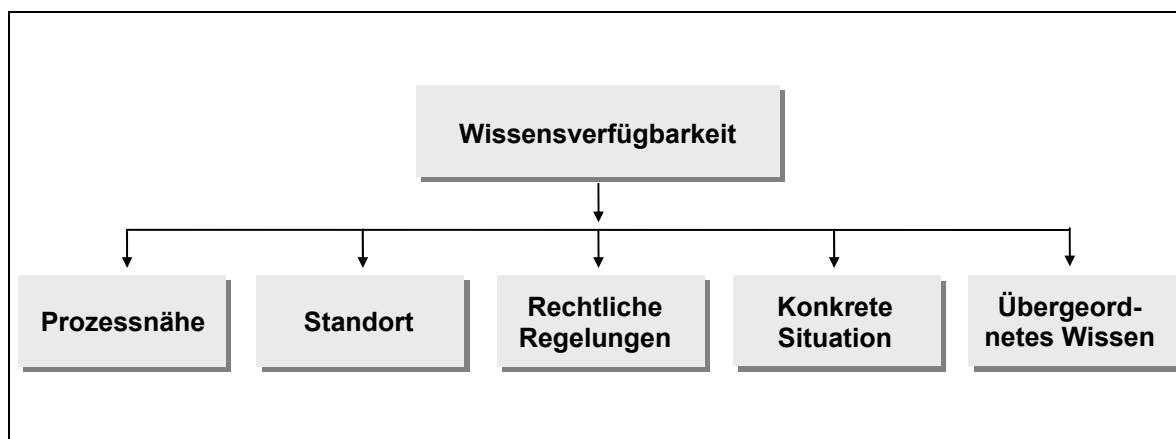


Abbildung II-8: Dimensionen der Wissensverfügbarkeit²⁵⁹

Im Folgenden werden die unterschiedenen Dimensionen der Wissensverfügbarkeit vertiefend betrachtet, um auf dieser Basis zu detaillierteren Aussagen zu gelangen:

Eine erste Dimension der Wissensverfügbarkeit ergibt sich aus der *Prozessnähe* des Wissens beziehungsweise dem Grad der Beteiligung der jeweiligen Wissensträger an den Aufgabenstellungen. Je intensiver die Wissensträger mit dem inkorporierten Wissen in die Unternehmungsprozesse eingebunden sind, um so eher ist in der Regel das entsprechende Wissen auch verfügbar.

Der Prozessbezug lässt sich aber nicht auf ein einziges Kriterium zurückführen. Insofern muss die Wissensverfügbarkeit in Abhängigkeit von der Prozessnähe über verschiedene Faktoren definiert werden.

Grundsätzlich lassen sich anhand der rechtlichen Unternehmungszugehörigkeit²⁶⁰ unternehmungsinterne und unternehmungsexterne Wissensträger unter-

²⁵⁹ AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 69.

²⁶⁰ Die Unternehmungszugehörigkeit ließ sich zumindest in der Vergangenheit relativ einfach über die Produktionsstandorte und / oder die Absatzorganisation bestimmen, vgl. hierzu GOMEZ, P. / PROBST G. J. B. [Organisation 1995], S. 12.

scheiden.²⁶¹ Dabei gelten *unternehmensinterne Wissensträger*, die im Rahmen der Organisation Abteilungen, Geschäftseinheiten et cetera angehören, beziehungsweise das in ihnen gebundene Wissen als prinzipiell eher verfügbar. Allerdings erweist sich die Nähe der unternehmensinternen Wissensträger zu den relevanten Prozessen als immer weniger gewährleistet aufgrund des steigenden Wachstums und der zunehmenden Diversifizierung von Unternehmen und der damit verbundenen Häufigkeit von Fusionen.

Angesichts der wachsenden Verflechtung durch Outsourcing und Prozessorganisation²⁶² sind im Rahmen von Kooperationen, Allianzen oder virtuellen Unternehmen²⁶³ auch eine Vielzahl *unternehmungsexterner Wissensträger* an der Lösung von unternehmensinternen Aufgaben beteiligt. Solche Verbindungen mit Unternehmen auf gleicher Marktstufe, Marktpartnern wie Lieferanten und Kunden, aber auch Forschungseinrichtungen werden häufig zwar nur für begrenzte Zeiträume geschlossen, schaffen aber eine potentielle Prozessnähe der unternehmungsexternen Wissensträger zu den Leistungsprozessen. Daher ist es sinnvoll bei der Bestimmung der prozessbezogenen Verfügbarkeit von Wissen das Bestehen verschiedener Unternehmensnetzwerke zu berücksichtigen.

Darüber hinaus erfolgt eine Einbeziehung unternehmungsexterner Wissensträger in die Unternehmensaufgaben auch auf der Basis üblicher Geschäftsbeziehungen, zum Beispiel im Rahmen von Aufträgen an Beratungsunternehmen oder in Form von diversen Beschaffungsprozessen. Mit zunehmender Komplexität der Unternehmensprozesse intensiviert sich dieser Effekt, so dass das Bestehen solcher Geschäftsbeziehungen als ein weiterer Faktor bei der Bestimmung der prozessbezogenen Wissensverfügbarkeit herangezogen werden muss.

Über die integrierende Betrachtung der drei verschiedenen Faktoren Unternehmungszugehörigkeit, Unternehmensnetzwerke und Geschäftsbeziehungen kann die Wissensverfügbarkeit in Abhängigkeit von der Prozessnähe bestimmt werden.

²⁶¹ Zu der Schwierigkeit, die Mitglieder einer Organisation auf der Basis formaler Regelungen zu bestimmen, siehe KIESER, A. / WALGENBACH, P. [Organisation 2003], S. 13 ff.; ORTMANN, G. / SYDOW, J. [Organisation 1999], S. 214 ff.

²⁶² Vgl. ORTMANN, G. / SYDOW, J. [Organisation 1999], S. 205 f.

²⁶³ Zu dem Konzept der virtuellen Unternehmung vgl. zum Beispiel PICOT, A. et al. [Unternehmensführung 1998]; WARNER, M. / WITZEL, M. [Management 1999].

Im Rahmen des Wissensmanagements ist diese Dimension insbesondere im Zusammenhang mit implizitem oder unternehmungsspezifischem Wissen wichtig, da dieses Wissen nur in unmittelbarer Verbindung mit dem jeweiligen Leistungsprozess entsteht. Aus diesem Grund spielt die Dimension der Prozessnähe bei personellen und kollektiven Wissensträgern eine deutlich größere Rolle als zum Beispiel bei materiellen Wissensträgern.

Die zweite Dimension der Wissensverfügbarkeit betrifft den *Standort* des Wissensträgers in Bezug auf den Ort der Aufgabenerfüllung. Auch hier sind die Wissensträger und damit das in ihnen gebundene Wissen im Rahmen der Unternehmungsprozesse um so eher verfügbar, je näher sie sich am Ort der Aufgabenerfüllung befinden.²⁶⁴

Im Rahmen einer solchen Standortbetrachtung sind dabei nicht nur die räumliche Entfernung und die Art und Qualität der gegebenen Transportmöglichkeiten, sondern auch das Vorhandensein von Informations- und Kommunikations-einrichtungen relevant.

Bezüglich der Distanz sind für die Wissensverfügbarkeit sowohl Entfernungen weniger Meter (zum Beispiel bei Büroabständen oder Stellplätzen in Werkshallen) als auch Größenordnungen von Hunderten (zum Beispiel bei verschiedenen nationalen Standorten) oder Tausenden von Kilometern (zum Beispiel bei internationalen Standorten) maßgeblich.

Zu der Überbrückung dieser räumlichen Distanz kann auf unterschiedliche Transportmöglichkeiten zurückgegriffen werden.

Der physische Transport der entsprechenden Wissensträger über Straßen, Schienen, Wasser- oder Luftwege fällt in den Aufgabenbereich der Logistik. Eine notwendige grundsätzliche Mobilität der Wissensträger kann aber erstens nicht zwangsläufig vorausgesetzt werden und zweitens gibt es *de facto* immobile Wissensträger, wie zum Beispiel Anlagen oder komplexe, kollektive Wissensträger. Bei dem physischen Transport bestimmt der damit verbundene Zeitbedarf und spezifische Aufwand den Grad der standortbezogenen Wissensverfügbarkeit mit.

²⁶⁴ Vgl. ORTMANN, G. / SYDOW, J. [Organisation 1999], S. 213 f.

Räumliche Distanzen können aber auch durch einen virtuellen Transport²⁶⁵ der jeweiligen Wissensinhalte und eine gegebenenfalls damit verbundene Schaffung neuer Wissensträger überwunden werden. Über Informations- und Kommunikationstechnologien kann der virtuelle Transport üblicherweise realisiert werden.

Während personelle Wissensträger per Telefon oder Videokonferenz ihr Wissen an andere Orte übermitteln, lassen sich materielle druckbasierte Wissensträger zum Beispiel als Fax übertragen. Und materielle computerbasierte Wissensträger können über eine permanente oder temporäre Verbindung vernetzt werden.

Die im Rahmen des virtuellen Transports erreichte räumliche Unabhängigkeit wird durch eine zeitliche Unabhängigkeit des Leistungserstellungsprozesses ergänzt.

Aber nicht nur die am Standort des Wissensensatzes notwendigen technischen Einrichtungen, sondern auch eine die Übermittlung ermöglichende, von der physischen Präsenz der Wissensträger unabhängige Form der Wissensinhalte ist Voraussetzung für einen virtuellen Transport.

Insbesondere bei schwer vermittelbarem, zum Beispiel implizitem Wissen ist die Dimension des Standortes von besonderer Bedeutung.

Eine weitere Dimension der Wissensverfügbarkeit bezieht sich auf potentiell beeinflussende und gegebenenfalls einschränkende *rechtliche Regelungen*, die nach ihrem Geltungsbereich sowohl für Wissen an sich als auch für Wissensträger zu unterscheiden sind. Bei den rechtlichen Regelungen für die Wissensträger lassen sich wiederum solche für personelle einerseits und materielle Wissensträger andererseits differenzieren.

Für die Wissensverfügbarkeit in der Unternehmung sind auf der einen Seite unmittelbar *wissensbezogene rechtliche Regelungen* maßgeblich, die Nutzungseinschränkungen und / oder Nutzungsverbote für konkretes Wissen beinhalten sowie die Wissensanwendung bei bestimmten Tätigkeiten regeln.²⁶⁶

Auf der anderen Seite wird die Verfügbarkeit des Wissen in der Unternehmung durch die ‚Regelungen des gewerblichen Rechtsschutzes‘ bestimmt, die den Schutz des redlichen Wettbewerbs, den Schutz gewerblicher Leistungen und den

²⁶⁵ Die Möglichkeiten des virtuellen Transports werden in Unternehmen vor allem im Zusammenhang mit Konzepten wie ‚Telekooperation‘ und ‚Computer Supported Cooperative Work‘ (CSCW) diskutiert, vgl. BULLINGER, H. - J. et al. [Unternehmensführung 1996], S. 33 ff.

²⁶⁶ Dies gilt vor allem für den Umgang mit sensiblem Wissen zum Beispiel in den Bereichen Genforschung, Atomforschung et cetera. Vgl. hierzu auch die Ausführungen zu dem Patentrecht bei BRÄNDEL, O. C. [Schutzrechte 1995], S. 135 ff.

Schutz persönlicher Schöpfungen zum Ziel haben. Sie beziehen sich nicht auf bestimmte Inhalte, sondern den *Umgang mit wissensrelevanten Aspekten*.²⁶⁷

Hinsichtlich der Wissensträger schränken Regelungen zu der Arbeitszeit sowie zu dem Arbeitnehmerschutz den Einsatz der personellen Wissensträger ein. Die Verfügbarkeit der materiellen Wissensträger dagegen ist häufig mit der Frage der Eigentumsrechte verbunden. Darüber hinaus können rechtliche Regelungen zu einer Einschränkung der Verfügbarkeit dieser Wissensträger im Rahmen bestimmter Unternehmungsprozesse führen, wenn mögliche Gefahren von der Nutzung materieller Wissensträger ausgehen.

Die vierte Dimension der Wissensverfügbarkeit ergibt sich aus der kontextabhängigen Zugriffsmöglichkeit. Entsprechend der *konkreten Situation* sind Barrieren der Wissensverfügung zu berücksichtigen, die in den verschiedenen Wissensträgern begründet liegen können.

Hinsichtlich einzelner personeller und kollektiver Wissensträger (sowie der Unternehmenskultur) bezieht sich die Wissensverfügbarkeit auf die *Fähigkeit zu der Wissensabgabe*. Insofern zusätzlich benötigtes Wissen fehlt oder grundsätzlich beherrschtes Wissen nicht aus dem ursprünglichen Kontext herausgelöst und übertragen werden kann,²⁶⁸ ist die Wissensabgabe maßgeblich beeinträchtigt oder überhaupt nicht möglich. Darüber hinaus beeinflusst die jeweilige Disposition (Tagesform, Gesundheit) der personellen und kollektiven Wissensträger die Nutzbarkeit des inkorporierten Wissens. Neben der Fähigkeit ist aber auch eine mangelnde *Bereitschaft zu der Wissensabgabe* häufig eine Ursache der unvollständigen Wissensnutzung. Dabei spielt die Einschätzung des betreffenden Wissens durch die personellen und / oder kollektiven Wissensträger in Bezug auf einen relativen Vorteil beziehungsweise die Nützlichkeit, eine der Situation angepasste Form beziehungsweise Kompatibilität und eine zu hohe Komplexität eine große Rolle.

²⁶⁷ Zu den ‚Regelungen des gewerblichen Rechtsschutzes‘ gehören in Deutschland das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB), das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG), das Markengesetz (MarkenG), das Sortenschutzgesetz, das Arbeitnehmererfindungsgesetz (ArbEG), das Patentgesetz (PatG), das Gebrauchsmustergesetz (GebrMG), das Halbleitergesetz (HalbleiterG), das Geschmacksmustergesetz (GeschmMG) und das Urhebergesetz (UrhG), vgl. ebenda, S. 20 ff.

²⁶⁸ Vgl. SONNTAG, K. [Lernende Organisation 1996], S. 63.

Aber auch mentale Barrieren sind im Zusammenhang mit der mangelnden Bereitschaft zu der Wissensabgabe zu diskutieren. Hiermit verbunden sind einerseits eine mangelnde Akzeptanz von Wissen Dritter und andererseits die Ablehnung von Wissen beziehungsweise dessen Nutzung, das in Widerspruch zu den eigenen Überzeugungen und / oder Handlungen steht sowie emotionale Gründe wie Angst, fehlendes Selbstbewusstsein et cetera.²⁶⁹ Des Weiteren kann mangelndes Interesse, insbesondere bei einer als unzureichend empfundenen Gegenleistung, die Bereitschaft zur Wissensabgabe beeinträchtigen.²⁷⁰

Insbesondere bei kollektiven Wissensträgern können kontextabhängige Störungen der Wissensverfügbarkeit *in Problemen bei dem Zusammenwirken* der verschiedenen Wissensträger im Leistungserstellungsprozess begründet liegen, wozu auch die Abwesenheit einzelner Wissensträger beziehungsweise Veränderungen im Umfeld gehören.

Dagegen beziehen sich Störungen der Wissensnutzung durch materielle Wissensträger eher auf die bereits angesprochenen Inkompatibilitäten bei bestimmten Umfeldbedingungen beziehungsweise sind Reparatur- und / oder Wartungsnotwendigkeiten zu berücksichtigen.

Die fünfte und letzte Dimension der Verfügbarkeit von Wissen bezieht sich auf ein *übergeordnetes Wissen*. Ein solches Wissen über Wissensausprägungen, Wissensträger und / oder deren Verfügbarkeit ist Voraussetzung für den Einsatz bestimmter Wissensträger und des in ihnen verkörperten Wissens in den verschiedenen Unternehmungsprozessen.²⁷¹ Zu diesem übergeordneten Wissen gehören sowohl Kenntnisse über die Existenz bestimmten Wissens und dessen Verwendungsmöglichkeit in einem konkreten Anwendungsfall als auch Kenntnisse darüber, welches Wissen in welchen Wissensträgern vorhanden ist und welche Eigenschaften die Wissensträger haben sowie Kenntnisse über die Dimensionen der Wissensverfügbarkeit, das heißt die Art und den Ort der Erreichbarkeit der Wissensträger.

Ohne ein übergeordnetes Wissen im Kontext der Aufgabenerfüllung könnte das benötigte Wissen nur schwer gezielt verfügbar gemacht werden.

²⁶⁹ Vgl. hierzu SONNTAG, K. [Lernende Organisation 1996], S. 63.

²⁷⁰ Zu einer als fair empfundenen Vorgehensweise vgl. KIM, W. C. / MAUBORGNE, R. [Wissensmanagement 1997], insbesondere S. 69 ff.

²⁷¹ Vgl. hierzu auch PAUTZKE, G. [Wissensbasis 1989], S. 81.

3 Management des Wissens in Unternehmen

Aus der in Kapitel II 2.3 dieser Arbeit dargestellten Bedeutung und Funktion der Ressource Wissen in der Unternehmung und dem daraus abgeleiteten Verständnis von Unternehmen als wissensbasierten Systemen ergibt sich die Bedeutung von Wissen als wesentlicher Faktor für den aktuellen und zukünftigen Unternehmungserfolg.

Die Abhängigkeit von verfügbarem Wissen, die rasche Zunahme und die schnelle Alterung von Wissen allgemein erfordert in einer zunehmend wissensintensiven Wirtschaft Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Produktion und Anwendung von Wissen.²⁷² Der intelligente, effiziente und verantwortungsbewusste Umgang mit Wissen ist eine immer wichtiger werdende Aufgabe der Unternehmen und letztlich auch eine individuelle Kompetenz. Wissen muss zielorientiert bewirtschaftet werden, um dessen gewinnbringenden Einsatz in der Unternehmung und somit die Realisierung potentieller Wettbewerbsvorteile zu ermöglichen.²⁷³ Dementsprechend ergibt sich die Notwendigkeit eines Managements dieser strategisch wichtigen Ressource im Sinne von Wissen als grundsätzlichem Managementobjekt und -instrument.²⁷⁴

Da aber unter dem Begriff Management in der Literatur unterschiedliche Auffassungen subsumiert werden,²⁷⁵ ist zunächst zu klären, welches Verständnis des Managements im Rahmen der Diskussion des Wissensmanagements²⁷⁶ zugrunde gelegt werden soll. Dabei steckt das Grundverständnis des Managementbegriffs den Betrachtungsrahmen für das Management der Ressource Wissen ab:

Entsprechend der Zielsetzung dieser Arbeit soll Wissensmanagement vor allem in funktionaler Hinsicht interpretiert werden, da institutionale Zuordnungen auf der Kenntnis der funktionalen Zusammenhänge aufbauen, also von sekundärer

²⁷² Vgl. WITTMANN, W. [Wissen 1996], Sp. 2265.

²⁷³ Derzeit nutzen die Mehrzahl aller Unternehmen tatsächlich aber nur einen Bruchteil des ihnen prinzipiell zur Verfügung stehenden Wissens. Vgl. hierzu BULLINGER, H. – J. et al. [Wissensmanagement 1998], S. 21, die in diesem Zusammenhang ein mögliches Einsparungspotential von durchschnittlich 30% beziffern.

²⁷⁴ Vgl. hierzu ALBRECHT, F. [Wissensmanagement 1993], S. 96 ff.

²⁷⁵ Vgl. hierzu auch Kapitel I 1 dieser Arbeit und die dortige Fußnote.

²⁷⁶ Der Begriff des Wissensmanagements wird in der deutschsprachigen Literatur u. a. erstmals bei KLEINHANS, A. M. [Wissen 1989], S. 26 gebraucht. Vgl. auch GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998], S. 218 ff., der die Grundlagen des Wissensmanagements diskutiert.

Bedeutung sind.²⁷⁷ Somit sind in erster Linie die Aufgaben und Prozesse des Wissensmanagements von besonderem Interesse.²⁷⁸

Des Weiteren wird im Rahmen eines gemäßigten Voluntarismus²⁷⁹ von der Existenz eines grundsätzlichen Gestaltungsspielraums durch das Management bei der Entwicklung in und von Organisationen ausgegangen,²⁸⁰ der aber durch verschiedene Faktoren begrenzt wird.²⁸¹

Insbesondere dem begrenzenden Faktor der Komplexität wird durch eine Systemorientierung im Sinne eines ganzheitlichen (Wissens)Managements begegnet.²⁸² Dementsprechend vernetztes Denken, Handeln und Verhalten basiert auf der Analyse eines Systems als Menge von Elementen und deren Beziehungen untereinander auf strukturaler, hierarchischer und funktionaler Betrachtungsebene.²⁸³

Im Rahmen der Unternehmensstrategie soll Wissensmanagement sowohl unter ressourcen- als auch marktorientierten Aspekten diskutiert werden.²⁸⁴ Beide strategische Ausrichtungen beeinflussen die konkrete Ausgestaltung eines Wissensmanagements unterschiedlich und müssen daher Berücksichtigung

²⁷⁷ Zur Bedeutung und Unterscheidung des Managements aus funktionaler und institutionaler Sicht vgl. ALBRECHT, F. [Wissensmanagement 1993], S. 14 ff. und die dortige weitere Differenzierung des funktionalen Managementbegriffs nach Personal- und Fachfunktion; vgl. auch AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 21 f. sowie GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998], S. 221, der Management im institutionalen Sinne als Beschreibung der Personen(gruppen), ihrer Rollen und Tätigkeiten unterscheidet von dem Management im funktionalen Sinne als Beschreibung der Funktionen, die in Organisationen als komplexen, lernfähigen Systemen entstehen.

²⁷⁸ Zu einer Prozessorientierung innerhalb des Managements und den sich daraus ergebenden Phasen beziehungsweise Teilfunktionen Planung, Realisation und Kontrolle vgl. SCHERTLER, W. [Organisation 1988], S. 19; STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G. [Unternehmensführung 1990], S. 7 ff.

²⁷⁹ Zur Bedeutung des gemäßigten Voluntarismus vgl. RINGLSTETTER, M. [Unternehmensführung 1988], S. 53 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

²⁸⁰ Zur Gestaltung von Organisationen vgl. Kapitel I 2 dieser Arbeit.

²⁸¹ Zu den Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmung und den diesbezüglichen Extrempositionen des klassischen Voluntarismus auf der einen und dem Determinismus auf der anderen Seite vgl. AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 22 f. und die dortigen Quellen.

²⁸² Zur Systemtheorie und dem dieser Arbeit zu Grunde liegenden diesbezüglichen Bezugsrahmen vgl. Kapitel I 2 dieser Arbeit. Zum Systemansatz sowie den Ursprüngen des Systemdenkens vgl. auch GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998], S. 31 ff.; ROPOHL, G. [Systemtheorie 1979], S. 49 ff.

²⁸³ Vgl. hierzu GOMEZ, P. / PROBST, G. J. B. [Organisation 1995], S. 24 f. Zu den unterschiedlichen Betrachtungsebenen vgl. vor allem ROPOHL, G. [Systemtheorie 1979], S. 54 ff. Zu den diesbezüglichen Diskussionen in den Sozialwissenschaften vgl. KNYPHAUSEN, D. ZU [Organisation 1988], S. 130 ff.

²⁸⁴ Ausführlichere Gegenüberstellungen des marktorientierten Ansatzes (market based view) auf der einen Seite und des ressourcenorientierten Ansatzes (resource based view) auf der anderen Seite finden sich u. a. bei BAMBERGER, I. / WRONA, T. [Unternehmensführung 1996]; KNYPHAUSEN, D. ZU [Unternehmensführung 1993].

finden; zumal extreme Positionierungen in die eine oder andere Richtung mit erheblichen Risiken verbunden sind.²⁸⁵

Wie aber kann die Ressource Wissen in all ihren Ausprägungen grundsätzlich erfasst, systematisch genutzt beziehungsweise eingesetzt sowie (weiter)entwickelt werden? Wie kann relevantes Wissen dort bereitgestellt werden, wo es benötigt wird?

Zur Beantwortung der Frage, ob und wie Unternehmen (ihr) Wissen organisieren (können), ist eine Auseinandersetzung mit dem Management des Wissens notwendig.

3.1 Wissensmanagement

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen werden im Folgenden die grundlegenden Aspekte des Wissensmanagements auf der Basis des erarbeiteten Verständnisses des Wissensbegriffs untersucht und ein Modell des Wissensmanagements konzipiert, das sich hinsichtlich der Aufgabenbestimmung und hierarchischen Verankerung an dem in Kapitel II 3 entwickelten Bezugsrahmen orientiert.²⁸⁶

3.1.1 Definition des Wissensmanagements

Eine Analyse des Managements des Wissens setzt zunächst Vorstellungen und Kenntnisse darüber voraus, was unter Wissensmanagement zu verstehen ist.

Zur Schaffung eines Grundverständnisses werden daher in der folgenden Tabelle verschiedene Definitionen des Wissensmanagements verglichen.²⁸⁷

²⁸⁵ Vgl. hierzu RAUB, S. P. / ROMHARDT, K. [Wissensmanagement 1998], S. 153 ff.

²⁸⁶ Da in jedem Unternehmen andere Rahmenbedingungen gegeben sind, gibt es weder ein allgemeingültiges Modell des Wissensmanagements noch ‚die‘ Wissensmanagement-Lösung. Nur eine individuelle, den Gegebenheiten Rechnung tragende Vorgehensweise kann erfolgreich sein.

²⁸⁷ Die Auflistung der Definitionen des Wissensmanagements beschränkt sich auf die für diese Arbeit vorliegende Literatur.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Definition
1989	Kleinhans, A. M.	„Das Wissensmanagement umfasst das Management der Daten-, Informations- und Wissensverarbeitung im Unternehmen.“ ²⁸⁸
1993	Albrecht, F.	„Der hier verwendete Begriff des ‚ganzheitlichen Wissensmanagements‘ beschränkt sich nicht nur auf die technische Dimension ... oder personelle Dimension der Wissensverarbeitung, sondern versucht, die Ressource Wissen in ihrer unternehmensweiten Mehrdimensionalität zu erfassen und zu steuern. ... Somit ist Wissensmanagement letztendlich der Name eines ganzheitlichen Unternehmenskonzepts, dessen Wesen die wissensorientierte Betrachtung des Unternehmens ist.“ ²⁸⁹
1995	Schüppel, J.	„Das Ziel jeder Managementintervention muss es demnach sein, die notwendigen Potentiale aufzubauen, die Nutzung vorhandener Potentiale möglichst optimal zu gewährleisten und damit möglicherweise bestehende Nutzungsbarrieren zu eliminieren. Management wird aus dieser Perspektive zu einem Wissensmanagement individueller und kollektiver Wissensbausteine, durch das die Weiterentwicklung der organisatorischen Wissensbasis sichergestellt werden soll.“ ²⁹⁰
1995	Wiig, K. M.	„In its broadest sense, knowledge management (KM) is a conceptual framework that encompasses all activities and perspectives required to gaining an overview of, creating, dealing with, and benefiting from the corporation's knowledge assets and their particular role in support of the corporation's business and operations. KM pinpoints and prioritizes those areas of knowledge that require management attention by identifying salient alternatives, suggesting methods for dealing with them, and conducting activities to achieve the desired results.“ ²⁹¹
1996	Wilke, H.	„Organisationales Wissensmanagement meint die Gesamtheit korporativer Strategien zur Schaffung einer ‚intelligenten‘ Organisation. Mit Blick auf Personen geht es um das organisationsweite Niveau der Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit der Mitglieder; bezüglich der Organisation als System steht die Schaffung, Nutzung und Entwicklung der kollektiven Intelligenz und des ‚collective mind‘ in Frage; und hinsichtlich der technologischen Infrastruktur geht es vor allem darum, ob, wie und wie effizient die Organisation eine zu ihrer Operationsweise kongeniale Kommunikations- und Informationsinfrastruktur nutzt.“ ²⁹²

²⁸⁸ KLEINHANS, A. M. [Wissen 1989], S. 26.

²⁸⁹ ALBRECHT, F. [Wissensmanagement 1993], S. 97.

²⁹⁰ SCHÜPPEL, J. [Wissensmanagement 1995], S. 185 f.

²⁹¹ WIIG, K. M. [Wissensmanagement 1995], S. 3.

²⁹² WILKE, H. [Wissensmanagement 1996], S. 280.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Definition
1996	Rehäuser, J. / Krcmar, H.	„Das Management von Wissen lässt sich aus den drei Grundfunktionen Führung, Planung und Organisation ableiten und somit in .. Führungstätigkeiten ... untergliedern. ..., so ist Wissensmanagement immer ein integraler Bestandteil des Unternehmensmanagements. Das Wissensmanagement stellt dabei eine Querschnittsfunktion dar, die untrennbar mit der Führungsaufgabe verbunden ist.“ ²⁹³
1997	Christmann-Jacoby, H. / Maas, R.	„Der Kontext, in dem hier von Wissensmanagement die Rede ist, ist das kontinuierliche Sammeln, Organisieren und Speichern von Wissen ...“ ²⁹⁴
1997	Hill, H.	„... [Wissensmanagement] ist die Rückbesinnung auf das, was in einer Organisation steckt, was sie aus eigener Kraft leisten und womit sie in einer Wissensgesellschaft bestehen kann. Es geht um die Nutzung des Wissens als Produktionsfaktor neben oder sogar noch vor Grund und Boden, Arbeit und Kapital.“ ²⁹⁵
1998	Allweyer, T.	„... [Wissensmanagement ist] die möglichst optimale Erzeugung und Verwendung von Wissen. Hierfür ist ein systematischer Ansatz zur Planung, Analyse und Neugestaltung der Wissensverarbeitung erforderlich.“ ²⁹⁶
1998	Felbert, D. von	„... möchte ich mit Wissensmanagement all jene Maßnahmen bezeichnen, die ein Unternehmen betreibt, um Wissenspotentiale – einschließlich seiner Daten- und Informationsbestandteile – für den Unternehmenserfolg zu mobilisieren und nutzbar zu machen.“ ²⁹⁷
1998	Kurtzke, C. / Popp, P.	„Im Zentrum dieses Wissensmanagements steht das Fördern der Entstehungsprozesse, der Verteilungsprozesse sowie der Anwendungsprozesse neuen Wissens – das Fördern der Wissensflüsse zwischen Menschen. ... Konkret bildet globales Wissensmanagement die Basis für effiziente Innovation: <i>Knowledge Recycling</i> ist hier das Schlagwort.“ und „Mithin ist Wissensmanagement nicht ausschließlich auf die Verbreitung und Nutzung bereits gemachter Erfahrungen der Vergangenheit beschränkt, sondern kann und muss auch strategisch in die Zukunft ausgerichtet sein.“ ²⁹⁸

²⁹³ REHÄUSER, J. / KRCMAR, H. [Wissensmanagement 1996], S. 17, die sich auf PACK, U. [Unternehmensführung 1996] beziehen.

²⁹⁴ CHRISTMANN-JACOBY, H. / MAAS, R. [Wissensmanagement 1997], S. 16.

²⁹⁵ HILL, H. [Wissensmanagement 1997], S. 12.

²⁹⁶ ALLWEYER, T. [Wissensmanagement 1998], S. 37.

²⁹⁷ FELBERT, D. VON [Wissensmanagement 1998], S. 123.

²⁹⁸ KURTZKE, C. / POPP, P. [Lernende Organisation 1998], S. 188.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Definition
1998	Pawlowsky, P.	„Wissensmanagement impliziert mehr als nur eine punktuelle Förderung und Entwicklung von Kenntnissen und Know-how: Wesentlich ist eine integrative Gestaltung von Wissensprozessen mit Bezug auf die Kernkompetenzen der Organisation. Wissen ist dabei nicht primär Mittel zum Zweck der Anpassung des Mitarbeiters an das System, sondern Wissensentwicklung wird hier zur Keimzelle für Erneuerungs- und Innovationsfähigkeit der gesamten Organisation. Dies ist nicht allein eine Aufgabe für die Unternehmensführung, den Personalbereich, die Forschung, das Controlling oder das Marketing, sondern betrifft alle Bereiche gleichermaßen. Entscheidend ist die Verbindung dieser Subsysteme und die Steuerung von Lern- und Wissensprozessen in der gesamten Organisation und darüber hinaus.“ ²⁹⁹
1998	Probst, G. J. B. et al.	„Organisationales Lernen beschreibt die Veränderungsprozesse der organisationalen Wissensbasis. Deren Gestaltung und Lenkung ist Gegenstand des Wissensmanagements. ... [Wissensmanagement] beinhaltet neben operativen auch strategische und normative Aspekte.“ ³⁰⁰
1999	Schiava, M. della / Rees, W. H.	„Wissensmanagement ist die zweckorientierte Selektion von Information für die systematische Gewinnung von Wissen sowie der effiziente Austausch und die Reflexion von Wissen im Unternehmen zur Unterstützung der strategischen Ziele.“ ³⁰¹
1999	North, K.	„Wissensorientierte Unternehmensführung beinhaltet daher das Gestalten, Lenken und Entwickeln der organisationalen Wissensbasis zur Erreichung der Unternehmensziele. Diese Aufgabe bzw. dieser Prozess wird auch als Wissensmanagement bezeichnet. Wir verstehen Management als das Gestalten, Lenken und Entwickeln von zweckorientierten sozialen Systemen.“ ³⁰²

²⁹⁹ PAWLOWSKY, P. [Wissensmanagement 1998], S. 42.

³⁰⁰ PROBST, G. J. B. et al. [Wissensmanagement 1998], S. 59.

³⁰¹ SCHIAVA, M. DELLA / REES, W. H. [Wissensmanagement 1999], S. 122.

³⁰² NORTH, K. [Unternehmensführung 1999], S. 145.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Definition
1999	Reinmann-Rothmeier, G.	„Das Management von Wissen ist damit per definitionem weniger eine erweiterte Form des technischen Informationsmanagements als vielmehr eine Frage der pädagogisch-psychologischen Gestaltung, Steuerung und Unterstützung menschlicher Erfahrungs- und Lernprozesse. Wissensmanagement ist darüber hinaus weder Selbstzweck noch darauf reduzierbar, die kollektive Wissensbasis einer Organisation ähnlich wie andere Produktionsfaktoren mit Gewinn zu bewirtschaften.“ und „Aus der Perspektive der Pädagogischen Psychologie verkörpert Wissensmanagement eine neue Sicht auf Management-, Arbeits- und Organisationsprozesse und impliziert gleichzeitig eine veränderte Haltung gegenüber der Organisation und ihren Mitgliedern: Es geht mit Wissensmanagement um eine Aufwertung des Wissens und der Erfahrung von Individuen und damit auch um Fragen der Partizipation an der Gestaltung betrieblicher Arbeit.“ ³⁰³
1999	Sarvary, M.	„Knowledge Management is a business process. It is the process through which firms create and use their institutional or collective knowledge. It includes three sub-processes: organizational learning – the process through which the firm acquires information and / or knowledge; knowledge production – the process that transforms and integrates raw information into knowledge which in turn is useful to solve business problems; and knowledge distribution – the process that allows members of the organization to access and use the collective knowledge of the firm.“ ³⁰⁴
1999	Weggemann, M.	„Hierbei wird Wissensmanagement als das Einrichten und Lenken von Betriebsprozessen in der Wissenswertekette definiert, mit dem Ziel, den Ertrag und die Befriedigung aus diesem Wissensfaktor zu erhöhen.“ ³⁰⁵
2000	Forum für Organisationales Lernen und Wissensmanagement	„Wissensmanagement beschäftigt sich mit den Möglichkeiten der Einflussnahme auf die Ressource ‚Wissen‘ in Organisationen. Es befasst sich mit jenem Teil der Lernprozesse, die als gestaltbar angesehen werden.“ ³⁰⁶

³⁰³ REINMANN-ROTHMEIER, G. / MANDL, H. [Wissen, Lernende Organisation 2000], S. 2 und 6.

³⁰⁴ SARVARY, M. [Unternehmensberatung, Wissensmanagement 1999], S. 1.

³⁰⁵ WEGGEMANN, M. [Wissensmanagement 1999], S. 215.

³⁰⁶ FORUM FÜR ORGANISATIONALES LERNEN UND WISSENSMANAGEMENT [Wissensmanagement 2000].

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Definition
2000	Herbst, D.	„Wissensmanagement ist ein komplexes strategisches Führungskonzept, mit dem ein Unternehmen sein relevantes Wissen ganzheitlich, ziel- und zukunftsorientiert als wertsteigernde Ressource gestaltet. Die Wissensbasis aus individuellem und kollektivem Wissen wird bewusst, aktiv und systematisch entwickelt, sodass sie zum Erreichen der Firmenziele beiträgt. Wissensmanagement ist ein Mittel, um die Unternehmensziele besser und schneller erreichen zu können – und kein Selbstzweck.“ ³⁰⁷
2000	Lahti, R. K. / Beyerlein, M. M.	„Generally, KM involves all the viewpoints and activities needed to comprehend, use, and benefit from capital in the form of organizational knowledge.“ ³⁰⁸
2000	Mandl, H. / Reinmann-Rothmeier, G.	„Worum es geht ist, Wissen bewusst – und nicht nur unterschwellig und nebenbei – als strategische Ressource zu nutzen, explizit aus mehreren Perspektiven heraus zu fördern und im Denken und Handeln von Organisationen langfristig zu etablieren.“ ³⁰⁹
2000	Picot, A. / Scheuble, S.	„Wissensmanagement ist darauf ausgerichtet, mit Hilfe von Wissensressourcen bestimmte Ziele zu erreichen.“ ³¹⁰
2000	Reimann, P. et al.	„Beim Wissensmanagement setzt man eine Auswahl von ihnen [Techniken] mit dem Ziel ein, das Wissen in einem Unternehmen effizienter zu erfassen, zu organisieren und zugänglich zu machen.“ ³¹¹
2000	Teece, D. J.	“Knowledge Management can be used to describe the panoply of procedures and techniques used to get the most from a firm’s knowledge assets.“ ³¹²
2001	Armbrecht Jr., R. F. M. et al.	“Thus, when we discuss KM in this report, we are really talking about a knowledge flow process that reaches well beyond having excellent data / information storage and retrieval to embrace retrieval, creation, capture, use, and reuse of knowledge and information for innovation.“ ³¹³
2001	Bergmann, K.	„... Wissensmanagement [ist ein] ... kontinuierlicher Prozess, der von der Wissensgenerierung über das Evaluieren und Filtern von Wissen, dem Speichern und Katalogisieren bis hin zur Verteilung und Nutzung und wiederum Schaffung von neuem Wissen reicht.“ ³¹⁴

³⁰⁷ HERBST, D. [Wissensmanagement 2000], S. 23.

³⁰⁸ LAHTI, R. K. / BEYERLEIN, M. M. [Wissen, Unternehmensberatung 2000], S. 66.

³⁰⁹ MANDL, H. / REINMANN-ROTHMEIER, G. [Wissensmanagement 2000], S. 8.

³¹⁰ PICOT, A. / SCHEUBLE, S. [Wissensmanagement 2000], S. 29.

³¹¹ REIMANN, P. et al. [Wissensmanagement 2000], S. 275.

³¹² TEECE, D. J. [Wissen, Organisation 2000], S. 35.

³¹³ ARMBRECHT JR., R. F. M. et al. [Wissensmanagement 2001], S. 2.

³¹⁴ BERGMANN, K. [Wissensmanagement 2001], S. 3.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Definition
2001	O. V.	„Wissensmanagement ist ein ganzheitliches und integriertes Konzept. Hierbei spielt sich der eigentliche Wissensprozess im Spannungsdreieck zwischen Menschen, Inhalten und Prozessen ab. Dieser Prozess findet auf Basis der Unternehmenskultur statt und wird von Knowledge Management Technologien entscheidend gefördert.“ ³¹⁵
2001	Schneider, U.	„Wissensmanagement wird beschreibbar als die aus der Geschäftsstrategie abgeleitete, eng an strategische, taktische und operative Kernprozesse gekoppelte Gestaltung einer parallelen Wissensschöpfungskette, deren Inputs aus den Kernprozessen und von außen gespeist werden und deren Outputs einerseits unmittelbar in diese Prozesse zurückfließen, andererseits in einen Speicher, die so genannte organisatorische Wissensbasis, aufgenommen werden, um ihnen später zu dienen.“ ³¹⁶

Tabelle II-7: Definitionen des Wissensmanagements

Die in der Auflistung festzustellende Vielfältigkeit der Definition des Wissensmanagements lässt auf die inhaltliche Komplexität und Vielschichtigkeit des Begriffes schließen. Dementsprechend erfolgt eine vertiefende Analyse des eher wenig thematisierten aber offensichtlichen Facettenreichtums des Wissensmanagements im Weiteren anhand verschiedener Teilbereiche.

3.1.2 Strukturierung des Wissensmanagements

Aufbauend auf dem im vorigen Kapitel entwickelten Grundverständnis des Wissensmanagements werden im Folgenden die Ziele, Aufgaben, Prozesse und Ebenen des Wissensmanagements eruiert.

³¹⁵ O. V. [Wissensmanagement 2001], S. 3.

³¹⁶ SCHNEIDER, U. [Wissensmanagement 2001], S. 22.

3.1.2.1 Ziele des Wissensmanagements

Die nachstehende Tabelle zeigt, welche Zielsetzungen³¹⁷ im Einzelnen mit dem Konzept des Wissensmanagements verbunden werden.³¹⁸

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Zielsetzung
1993	Albrecht, F.	„Ziel des Wissensmanagements ist es, das im Unternehmen vorhandene Potential an Wissen derart aufeinander abzustimmen, dass ein integriertes unternehmensweites Wissenssystem entsteht, welches eine effiziente gesamtunternehmerische Wissensverarbeitung im Sinne der Unternehmensziele gewährleistet.“ ³¹⁹
1995	Wiig, K. M.	„The intent of KM is to manage knowledge practically and effectively to reach broad operational, tactical, and strategic objectives – and for most, the benefits are significant.“ ³²⁰
1997	Preissler, H. et al.	„Prophetische Vision und Versprechen des Wissensmanagements ist es, strategisches und kundenrelevantes Wissen in der Organisation schneller und in besserer Qualität bereitstellen zu können, um im 21. Jahrhundert den zentralen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.“ ³²¹
1997	Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation	„Wissensmanagement zielt auf Förderung von Produktivität und Innovationskraft [:] Ziel des Wissensmanagements muss aus Sicht der Befragten sein, Wissen von einzelnen Mitarbeitern und Gruppen loszulösen und in strukturelles, für das Unternehmen verfügbares Wissen umzuwandeln. Damit sollen letztlich Produktivität und Innovationskraft des Unternehmens gesteigert werden.“ ³²²
1998	Allweyer, T.	„Ein wesentliches Ziel des Wissensmanagements ist die Verbesserung der Wissensverarbeitung im Unternehmen.“ ³²³
1998	Güldenber, S.	„Das daraus abgeleitete Ziel des Wissensmanagements der lernenden Organisation als wissensbasiertes System ist die Steigerung der organisationalen Intelligenz.“ ³²⁴

³¹⁷ Zu Zielen des Managements allgemein vgl. GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998], S. 221 ff. und die dortigen Quellen.

³¹⁸ Die Auflistung beschränkt sich auf Zielsetzungen, die der vorliegenden Literatur entnommen sind.

³¹⁹ ALBRECHT, F. [Wissensmanagement 1993], S. 97.

³²⁰ WIIG, K. M. [Wissensmanagement 1995], S. 2.

³²¹ PREISSLER, H. et al. [Wissensmanagement 1997], S. 5.

³²² INTERNATIONALES INSTITUT FÜR LERNENDE ORGANISATION UND INNOVATION (ILOI) [Wissensmanagement 1997], S. 2.

³²³ ALLWEYER, T. [Wissensmanagement 1998], S. 42 f.

³²⁴ GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998], S. 300.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Zielsetzung
1998	Pawlowsky, P.	„Das Ziel eines Wissensmanagements liegt dabei in einer Verbesserung der Lernfähigkeit von Organisationen.“ ³²⁵
1998	Probst, G. J. B. et al.	„Wissensmanagement soll Führungskräften beim besseren Umgang mit der Ressource Wissen helfen und ihnen möglichst praxisnahe und umsetzbare Anregungen liefern.“ ³²⁶
1999	Fried, A. / Baitsch, C.	„Die Zielstellung des Wissensmanagements greift demzufolge kürzer; sie liegt mehr in der Bewahrung bzw. Ordnung von Experten- und Produktwissen im Rahmen dessen, was das existente Milieu- und Führungswissen zulässt.“ ³²⁷
1999	North, K.	„Strategisches Ziel von Interventionen in die organisationale Wissensbasis ist, Wissen in Wettbewerbsvorteile umzusetzen, die als Geschäftserfolge messbar werden. Daraus können u. a. folgende operative Ziele abgeleitet werden: Sicherstellen, dass für Geschäftsentwicklung und Geschäftsprozesse benötigtes Wissen zur Verfügung steht. Sicherstellen, dass Wissen an der best geeigneten Stelle in oder außerhalb des Unternehmens entwickelt wird. Sicherstellen, dass Wissen optimal nutzbar gemacht und auch genutzt wird. Sicherstellen, dass die Organisation lernfähig ist.“ ³²⁸
1999	o. V.	„Knowledge Management setzt bei der strategischen Ressource Wissen an und sucht die organisationalen Kompetenzen zu verbessern.“ ³²⁹
2000	Amelingmeyer, J.	„Die übergeordnete Zielsetzung des Wissensmanagements besteht vor allem darin, für die Unternehmensprozesse das richtige Wissen in der erforderlichen Menge und Qualität zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort verfügbar zu machen.“ ³³⁰
2000	Herbst, D.	„Wissensmanagement ist der Weg zu dem Ziel, eine lernende Organisation zu sein.“ ³³¹

³²⁵ PAWLOWSKY, P. [Wissensmanagement 1998], S. 16.

³²⁶ PROBST, G. J. B. et al. [Wissensmanagement 1998], S. 50.

³²⁷ FRIED, A. / BAITSCH, C. [Wissensmanagement 1999], S. 38.

³²⁸ NORTH, K. [Unternehmensführung 1999], S. 149.

³²⁹ O. V. [Wissensmanagement 1999], S. 83.

³³⁰ AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 29.

³³¹ HERBST, D. [Wissensmanagement 2000], S. 25.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Zielsetzung
2000	Lahti, R. K. / Beyerlein, M. M.	„KM [Knowledge Management] and KT [Knowledge Technology] provide the means to take the mass of information resulting from the Information Revolution , understand its value, and determine how it can be made actionable – ...“ ³³²
2000	Mandl, H. / Reinmann-Rothmeier, G.	„Worum es geht ist, Wissen bewusst [–] und nicht nur unterschwellig und nebenbei – als strategische Ressource zu nutzen, explizit aus mehreren Perspektiven heraus zu fördern und im Denken und Handeln von Organisationen langfristig zu etablieren.“ ³³³
2000	o. V.	„Mit Hilfe von Knowledge Management (KM) wollen Unternehmen nicht nur die Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter fördern, sondern auch das Tempo der Innovationen im Hause beschleunigen.“ ³³⁴
2000	Picot, A. / Scheuble, S.	„Das Management von Wissen muss deshalb darauf abzielen, die in einem Unternehmen vorhandenen Wissensressourcen zielgerecht einzusetzen. bzw. die zur Erreichung der Unternehmensziele erforderlichen Wissenspotentiale aufzubauen oder zu erwerben.“ ³³⁵
2000	Schlemm, A.	„... [Wissensmanagement] bedeutet ... Raum für das Erzeugen von Neuem, von Innovation zu geben. Stetiges Dazulernen (Lernende Organisation) und vor allem Selbsterfinden (Innovation) ist das Ziel, ...“ ³³⁶
2001	Mertens, A.	„Wissensentwicklung und Wissensmanagement ist für kurzfristige Unternehmen der Motor für das Hervorbringen von Innovationen, um das stagnierende Wachstum gesättigter Märkte durch neue Produkte am Markt zu kompensieren. Die wahre Innovation liegt darin, durch Wissensmanagement eine Stabilität zu entwickeln, die das Unternehmen gegen äußere Umwelteinflüsse resistent macht. Mit anderen Worten: Ein überlebensfähiges Unternehmen zu schaffen, ähnlich eines lebenden, evolutionären Organismus, der sich fortwährend weiterentwickelt.“ ³³⁷

³³² LAHTI, R. K. / BEYERLEIN, M. M. [Wissen, Unternehmensberatung 2000], S. 67.

³³³ MANDL, H. / REINMANN-ROTHMEIER, G. [Wissensmanagement 2000], S. 8.

³³⁴ O. V. [Wissensmanagement 2000], S. 56.

³³⁵ PICOT, A. / SCHEUBLE, S. [Wissensmanagement 2000], S. 29.

³³⁶ SCHLEMM, A. [Wissensmanagement 2000], S. 5.

³³⁷ MERTENS, A. [Wissensmanagement 2001], S. 1 f.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Zielsetzung
2001	Schneider, U.	„Die Ziele: Wissen multiplizieren und innovieren. Erstens soll bessere Koordination gelingen. Unternehmensteile sollen mit- und nicht gegeneinander arbeiten, indem ihre Mitglieder übereinander informiert und willens sind, gemäß dieser Information zu handeln. Zweitens soll das Rad nicht ständig neu erfunden werden, sondern das bereits entwickelte oder erworbene Wissen an allen Stellen einer Organisation potentiell zugänglich gemacht werden, so dass den Geschwindigkeitsansprüchen des Wettbewerbs besser entsprochen werden kann. ... Drittens soll Innovation gefördert werden, weil nur rasch aufeinander folgende Innovationen der Produkte, Prozesse und sozialen Systeme das Überleben garantieren; ...“ ³³⁸

Tabelle II-8: Zielsetzungen des Wissensmanagements

Die in Kapitel II 3.1.1 festgestellte Unschärfe des Wissensmanagementbegriffs bezüglich einer Definition spiegelt sich erwartungsgemäß auch in den hier aufgelisteten unterschiedlichen Zielsetzungen des Wissensmanagements wider.

3.1.2.2. Aufgaben des Wissensmanagements

Auf Basis der bisher erarbeiteten Grundlagen des Wissensmanagements zu Definition und Zielsetzung wird in diesem Kapitel untersucht, welche Aufgabe(n) dem Wissensmanagement zugeordnet werden kann (können). In der für diese Arbeit vorliegenden Literatur lässt sich eine Vielzahl an Aussagen finden.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Aufgabe
1993	Albrecht, F.	„Die Bandbreite des Aufgabenumfangs des ganzheitlichen Wissensmanagement-Konzepts wird an einigen zentralen Fragestellungen deutlich: Wer im Unternehmen braucht wann und wozu welches Wissen? Wie und woher ist dieses Wissen zu beschaffen? Wo ist welches Wissen wie gespeichert? Wer darf wann auf welches Wissen zugreifen? Wann und wie wird welches Wissen verarbeitet?“ ³³⁹

³³⁸ SCHNEIDER, U. [Wissensmanagement 2001], S. 19 f.

³³⁹ ALBRECHT, F. [Wissensmanagement 1993], S. 101.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Aufgabe
1995	Wiig, K. M.	„In a narrower and very practical sense, KM is a set of distinct and well defined approaches and processes designed to find and manage positive and negative critical knowledge functions (CKFs) in different kinds of operations, identify new products or strategies, augment human resource management, and achieve a number of other, highly targeted objectives.“ ³⁴⁰
1996	Rehäuser, J. / Krcmar, H.	„Die Aufgaben des Wissensmanagements müssen darin bestehen, die infrastrukturellen und organisatorischen Voraussetzungen für eine lernende Organisation zu schaffen, damit die organisatorische Wissensbasis genutzt, verändert und fortentwickelt werden kann.“ ³⁴¹
1997	Felbert, D. von	„Das Management des Unternehmens hat die Aufgabe, sicherzustellen, dass dieses Wissen zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Quantität und Qualität sowie am richtigen Ort verfügbar ist.“ ³⁴²
1997	Hill, H.	„Diese Kenntnisse erwachsen indes nicht nur aus Erfahrung. Gezieltes, vernünftiges Suchen findet vielmehr häufig nur das Bekannte. Oftmals sind es gerade die schief gegangenen Versuche, die Neues zutage fördern. Dies spricht für möglichst viele Versuche, Experimente, auch Irrwege, für die Zulassung von Fehlern, um möglichst viele Chancen für Innovationen zu schaffen. Gerade auch die Vielfalt der Arten und Ansätze der Evolution war Garant für Veränderung und Entwicklung. Diese Schätze verborgenen Wissens zu heben, aber auch den Nährboden für neues Wissen zu schaffen, ist die eigentliche Aufgabe des Wissensmanagers.“ ³⁴³
1997	Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation	„Das Management des Unternehmens hat die Aufgabe, sicherzustellen, dass dieses unternehmensinterne Wissen zum richtigen Zeitpunkt, in der nötigen Quantität und Qualität sowie am richtigen Ort verfügbar ist. Außerdem muss die Führung Austrittsbarrieren für relevante Wissensträger aufbauen bzw. dafür sorgen, dass dieses Wissen unabhängig von dessen originären Trägern im Unternehmen gespeichert wird.“ ³⁴⁴
1997	Preissler, H. et al.	„In der Unterstützung und Gestaltung des Wissensflusses liegt die Hauptaufgabe des Wissensmanagements.“ ³⁴⁵

³⁴⁰ WIIG, K. M. [Wissensmanagement 1995], S. 3.

³⁴¹ REHÄUSER, J. / KRCMAR, H. [Wissensmanagement 1996], S. 18.

³⁴² FELBERT, D. VON [Wissensmanagement 1997], S. 114.

³⁴³ HILL, H. [Wissensmanagement 1997], S. 15.

³⁴⁴ INTERNATIONALES INSTITUT FÜR LERNENDE ORGANISATION UND INNOVATION (ILOI) [Wissensmanagement 1997], S. 3.

³⁴⁵ PREISSLER, H. et al. [Wissensmanagement 1997], S. 6.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Aufgabe
1998	Allweyer, T.	„Aufgabe des eigentlichen Wissensmanagements ist die Entwicklung, Unterstützung, Überwachung und Verbesserung von Strategien, Prozessen, Organisationsstrukturen und Technologien zur Wissensverarbeitung im Unternehmen.“ ³⁴⁶
1998	Pawlowsky, P.	„Die systematische Identifizierung von Wissensressourcen, deren Austausch und Verknüpfung zur Generierung neuen Wissens, die Veränderung von Handlungsrouinen entsprechend neu gewonnener Einsichten und Erkenntnisse und die Messung und Überwachung solcher Prozesse, all dies sind potentielle Aufgaben eines Wissensmanagements.“ ³⁴⁷
1998	Probst, G. J. B. et al.	„Wir sind der Meinung, ein pragmatisches Wissensmanagement-Konzept muss: Unternehmensprobleme in Wissensprobleme übersetzen und Entscheidungen in ihrer Wirkung auf organisationale Wissensbestände beurteilen können, Pauschallösungen vermeiden und beim Verständnis wissensspezifischer Probleme helfen, sich stets an konkreten Problemen orientieren und nicht die Bodenhaftung verlieren, ein handlungsorientiertes Analyseraster sein und erprobte Instrumente zur Verfügung stellen, Kriterien für die Messbarkeit des Erfolgs entwickeln, an existierende Systeme anschließen und bestehende Lösungsansätze integrieren, in einer verständlichen Sprache formuliert sein, welche im Unternehmensalltag vermittelbar ist.“ ³⁴⁸
1999	Fried, A. / Baitsch, C.	„Vor diesem Hintergrund macht sich das Wissensmanagement in Organisationen die Identifikation aller relevanten Wissenspotentiale und ihre systematische Ausschöpfung durch die Optimierung der Wissensflüsse entlang der Kernprozesse zur Aufgabe.“ ³⁴⁹
1999	North, K.	„In dieser Sichtweise umfasst Wissensmanagement folgende Aufgaben und Ziele: Wissensbeschaffung, Wissensentwicklung, Wissenstransfer, Wissensaneignung, Wissensweiterentwicklung.“ ³⁵⁰
1999	Uruc, A.	„Die Aufgaben des Wissensmanagements müssen darin bestehen, die infrastrukturellen und organisatorischen Voraussetzungen für eine lernende Organisation ... zu schaffen, damit die organisatorische Wissensbasis genutzt, verändert und fortentwickelt werden kann.“ ³⁵¹

³⁴⁶ ALLWEYER, T. [Wissensmanagement 1998], S. 40.

³⁴⁷ PAWLOWSKY, P. [Wissensmanagement 1998], S. 15.

³⁴⁸ PROBST, G. J. B. et al. [Wissensmanagement 1998], S. 49 f.

³⁴⁹ FRIED, A. / BAITSCH, C. [Wissensmanagement 1999], S. 33.

³⁵⁰ NORTH, K. [Unternehmensführung 1999], S. 3 f.

³⁵¹ URUC, A. [Wissensmanagement, Unternehmensberatung 1999], S. 17.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Aufgabe
2000	Herbst, D.	„Das Wissen der Mitarbeiter zielorientiert zu gestalten ist die Aufgabe von Wissensmanagement.“ und „Es hat die Aufgabe, Wissen in einem Unternehmen systematisch zu sammeln, zu verbreiten, zu entwickeln und unternehmensweit verfügbar zu halten ...“ ³⁵²
2000	Lahti, R. K. / Beyerlein, M. M.	„Responding to the need to use organizational resources effectively, KM and KT serve as enterprise-level means of separating knowledge from information, organizing it, and guiding its use to full capacity, thereby helping a firm distinguish itself from its competitors.“ ³⁵³

Tabelle II-9: Aufgaben des Wissensmanagements

Ein Vergleich der verschiedenen Aufgabendefinitionen des Wissensmanagements macht unterschiedliche Ansätze deutlich, deren Detaillierungsgrade entsprechend der zugrunde liegenden Fragestellung sowie Perspektive zum Teil stark differieren. Auf der anderen Seite sind die Aufgaben nicht immer trennscharf abgegrenzt.³⁵⁴ Und darüber hinaus besteht in der Praxis nicht selten Unklarheit über den Inhalt einzelner Aufgaben.³⁵⁵

Für eine genauere Analyse des Wissensmanagements sind daher Teilaufgaben mit definierten Teilproblemstellungen zweckmäßig, die eine Suche nach den Ursachen von Wissensproblemen und konkreten Lösungsansätzen erleichtern.³⁵⁶

Vor obigem Hintergrund wird im Rahmen dieser Arbeit entsprechend der Annahme eines hinreichenden Gestaltungsspielraums eine dreiteilige Aufgabengliederung des Wissensmanagements gewählt. Im Einzelnen werden die Aufgaben zielorientierte Erweiterung, zielorientierte Nutzung und zielorientierte Sicherung des (der) Wissens(basis) unterschieden.

³⁵² HERBST, D. [Wissensmanagement 2000], S. 4.

³⁵³ LAHTI, R. K. / BEYERLEIN, M. M. [Wissen, Unternehmensberatung 2000], S. 67.

³⁵⁴ Eine teilweise fehlende Überschneidungsfreiheit ist auf unterschiedliche Ausprägungen zurückzuführen.

³⁵⁵ So stellen z. B. BULLINGER, H. - J. / PRIETO, J. [Wissensmanagement 1998] fest, dass in den Unternehmen kein eindeutiges Verständnis über die Ausprägung der Aufgabe ‚Wissen verteilen‘ besteht.

³⁵⁶ Vgl. hierzu BULLINGER, H. - J. et al. [Wissensmanagement 1998], S. 24.

Die Aufgabe der *zielorientierten Erweiterung des (der) Wissens(basis)* um benötigtes, aber bisher nicht vorhandenes Wissen umfasst sowohl (Management-) Maßnahmen zum Erwerb als auch zur Entwicklung von Wissen.

Zu der Teilaufgabe des *Wissenserwerbs* durch die Veränderung der Verfügbarkeit von Wissen(strägern)³⁵⁷ zählen dabei alle Maßnahmen, die extern vorhandenes Wissen in die Unternehmung(sprozesse) einbinden. Im Einzelnen kann die Einbindung über eine *dauerhafte oder befristete Integration von Wissensträgern* beziehungsweise die *Förderung der Aufnahmefähigkeit* der Unternehmung in Bezug auf *neue Wissensträger* erfolgen.

Sofern benötigtes Wissen nicht vorhanden ist oder nicht erworben werden kann, ist die *Entwicklung dieses Wissens* in der Unternehmung durch eine Veränderung der Wissensinhalte vorhandener Wissensträger erforderlich. Im Rahmen dieses Ansatzes kommen verschiedene Maßnahmen zum Tragen. Neben *individuellen Lernprozessen (personelle Wissensträger)* werden die *Wissensentstehung in materiellen Wissensträgern*, die *Entstehung neuen kollektiven Wissens* und eine *lernorientierte Unternehmenskultur* gefördert. Dies bedarf sowohl einer zeitlichen und organisatorischen Strukturierung der Wissensentwicklung als auch der Organisation des dafür benötigten Grundwissens.³⁵⁸

Dagegen strebt die *zielorientierte Nutzung des (der) Wissens(basis)* den effektiven und effizienten Einsatz des prinzipiell verfügbaren Wissens in den Unternehmungsprozessen an. Denn eben dieses Wissen fließt häufig nicht in die Unternehmungsprozesse ein. Daher gehört zu der gezielten Förderung der Wissensnutzung die Bereitstellung des benötigten Wissens am geeigneten Standort, die Klärung rechtlicher Voraussetzungen sowie der Abbau möglicher Barrieren der Wissensnutzung.

Bezüglich der Schaffung *günstiger Standortbedingungen* – aufgrund der Bevorzugung ‚nahe liegenden‘ und leicht zugänglichen Wissens – ist die *betriebliche Standortwahl*³⁵⁹ eine Maßnahme, bei der die Anzahl, die Art und geographische Lage internationaler, nationaler und regionaler Standorte festgelegt

³⁵⁷ Zu den verschiedenen Wissensträgern vgl. Kapitel II 2.3.2.1 dieser Arbeit.

³⁵⁸ Für einen detaillierten Überblick möglicher Maßnahmen zum Wissenserwerb und zur Wissensentwicklung vgl. AMELINGMEYER, J. (Wissensmanagement 2000), S. 126 und 131.

³⁵⁹ Die betriebliche Standortwahl beeinflusst in erheblichem Maße die (standortbezogene) Verfügbarkeit der unternehmungsinternen als auch den Zugang zu unternehmungsexternen Wissensträgern.

sowie deren Verbindungen untereinander bestimmt werden.³⁶⁰ Zudem nimmt auch die *innerbetriebliche Gestaltung dieser Standorte* (Einrichtung und Anordnung der Büros, Kommunikationsflächen et cetera) Einfluss auf die Verfügbarkeit der verschiedenen Wissensträger und des inkorporierten Wissens.

Voraussetzung für die (legale) Nutzung von Wissen ist die Klärung der *rechtlichen Verfügbarkeit* dieses Wissens und der jeweiligen Wissensträger. Die *Erfüllung der gesetzlichen Auflagen* erfolgt dabei über eine Anpassung an bestehende und zu erwartende Regelungen, da eine Vielzahl an Determinanten der rechtlichen Wissensverfügbarkeit üblicherweise nicht unmittelbar beeinflussbar sind. Hinsichtlich privatrechtlicher Regelungen besteht dagegen ein größerer Gestaltungsspielraum, der unter anderem zu Maßnahmen im Sinne eines *aktiven und reaktiven Umgangs mit Schutzrechten* im Rahmen der gesetzlichen Bedingungen führt.³⁶¹

Aber sowohl negative Einflüsse als auch eine unzureichende Wissenstransparenz können den situationsbedingten Einsatz zur Verfügung stehenden Wissens verhindern. Zum *Abbau dieser Barrieren* ist einerseits die Verbesserung der Wissensnutzung durch Maßnahmen der *Erhöhung* sowohl der *Fähigkeit*³⁶² als auch der *Bereitschaft*³⁶³ der Wissensträger zur Wissensnutzung erforderlich. Des Weiteren ist eine *Erhöhung der Wissenstransparenz* ein wesentlicher Ansatzpunkt zur Beeinflussung der Wissensnutzung. Damit Mitarbeiter das Wissen einer Unternehmung nutzen, müssen sie Kenntnis von dessen Existenz sowie der Art und Erreichbarkeit des jeweiligen Wissens(trägers) haben.³⁶⁴ Erstens kann die *Suche nach benötigtem Wissen* durch die Schaffung transparenter

³⁶⁰ Zur Begründung der geographischen Zuordnung organisatorischer Einheiten als Instrumentalvariable der organisatorischen Gestaltung vgl. BECKMANN, C. [Organisationsentwicklung 1997], S. 16 ff.

³⁶¹ Zur Bedeutung und Unterscheidung des aktiven und reaktiven Umgangs mit Schutzrechten vgl. PAY, D. DE [Schutzrecht 1996], Sp. 1837 f.

³⁶² Die situative Leistungsfähigkeit z. B. personeller Wissensträger wird von deren aktueller Disposition als auch der kontextabhängigen Nutzbarkeit des benötigten Wissens bestimmt. Letzteres kann durch die Sicherstellung der Verfügbarkeit zusätzlich benötigten Wissens beeinflusst werden. Die Einräumung zeitlicher Flexibilität sowie Maßnahmen zur Gesundheitsförderung dagegen unterstützen eine positive Disposition der personellen Wissensträger. Mögliche Maßnahmen zur Erhöhung der situativen Leistungsfähigkeit materieller Wissensträger ist z. B. die Durchführung regelmäßiger Wartungsarbeiten. Eine Erhöhung der kontextabhängigen Leistungsfähigkeit kollektiver Wissensträger lässt sich durch die Verbesserung der Zusammenarbeit verschiedener Wissensträger erreichen.

³⁶³ Z. B. durch eine Verbesserung der Information und die Schaffung von Anreizsystemen.

³⁶⁴ In der Regel greifen z. B. personelle Wissensträger nur auf dasjenige Wissen zurück, das ihnen unmittelbar bekannt ist.

Wissensstrukturen³⁶⁵, die Bereitstellung von (Meta)Informationen³⁶⁶ über Wissen und Wissensträger und die Unterstützung von Netzwerkstrukturen³⁶⁷ *erleichtert* werden. Und zweitens kann aktiv *über vorhandenes Wissen* durch Verteiler³⁶⁸, wissensbezogene Veranstaltungen³⁶⁹ und die Förderung einer Kultur der Wissensverteilung³⁷⁰ *informiert* werden.

Die *zielorientierte Sicherung des (der) Wissens(basis)* schließlich beinhaltet die Bewahrung relevanten Wissens, den Schutz der Einzigartigkeit der Wissensbasis einer Unternehmung sowie die Entfernung nicht benötigten Wissens aus der Unternehmung.

Um *Wissen* auch für spätere Einsätze fortgesetzt *verfügbar halten* zu können, sind Maßnahmen gegen dessen Verlust durch den Abgang von Wissensträgern einerseits und Verlern- und Vergessensprozesse³⁷¹ andererseits notwendig. Personelle, materielle und kollektive Wissensträger implizieren durch das Verlassen der Unternehmung eine Veränderung der Wissensverfügbarkeit. Daher sind *kritische Wissensträger* unbedingt an die Unternehmung zu *binden*.³⁷² Außerdem können die Auswirkungen des Abgangs einzelner Wissensträger begrenzt werden durch eine entsprechende *unternehmensinterne Wissensverteilung* auf mehrere Wissensträger.³⁷³ Und nicht zuletzt lassen sich Wissensverluste durch Vergessen seitens personeller und kollektiver Wissensträger verhindern beziehungsweise reduzieren durch die Sicherstellung

³⁶⁵ Ein einheitlich, intuitiv erfassbares Ablagesystem für Dateien z. B. erhöht die Wahrscheinlichkeit des Findens und Nutzens dieser Dateien, vgl. KIM, C. [Information 1998], 51 f. Eine sorgfältige Verschlagwortung von Dokumenten erleichtert darüber hinaus das zielgerichtete Auffinden von Dateien bestimmten Inhalts, vgl. ORTWEIN, E. / SPALLEK, P. [Wissensmanagement, Unternehmensberatung 1998], S. 107.

³⁶⁶ Zu einem z. B. Wissensbroker (Makler zwischen Wissensnachfragern und -anbietern) vgl. BULLINGER, H. - J. et al. [Wissensmanagement 1997], S. 23. Zu Wissensbranchenbüchern (Gelbe Seiten) und Wissenskarten, in denen Informationen über Wissen und / oder Wissensträger klassifiziert werden vgl. DAVENPORT, T. / PRUSAK, L. [Wissensmanagement 1998], S. 152 ff.

³⁶⁷ Durch z. B. die Einrichtung von Sozialräumlichkeiten und Schaffung einer elektronischen Vernetzung.

³⁶⁸ Z. B. auch Intranets.

³⁶⁹ Vgl. DAVENPORT, T. / PRUSAK, L. [Wissensmanagement 1998], S. 190 ff.

³⁷⁰ Im Gegensatz zu der Einstellung ‚Wissen ist Macht‘, vgl. BULLINGER, H. - J. et al. [Wissensmanagement 1997], S. 31 ff.

³⁷¹ Zur Begrifflichkeit und Unterscheidung von Vergessen und Verlernen vgl. GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998], S. 91 f.

³⁷² Zu einzelnen Maßnahmen hinsichtlich der Bindung von kritischen Wissensträgern an die Unternehmung vgl. AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000].

³⁷³ Vgl. in diesem Zusammenhang das Mentorensystem zur Wissensweitergabe bei personellen Wissensträgern bei PROBST, G. J. B. et al. [Wissensmanagement 1998], S. 299.

einer *kontinuierlichen Wissensanwendung* im Rahmen der fortlaufenden Arbeitsaufgaben und der *systematischen Wissensdokumentation*³⁷⁴.

Da eine gleichzeitige Nutzung des gleichen Wissens durch verschiedene Unternehmen den mit diesem Wissen verbundenen Wettbewerbsvorteil beeinträchtigt, ist *Wissen* gegen die unerwünschte Kopierung durch Dritte zu *schützen*. Zum einen besteht die Möglichkeit der aktiven und passiven *Geheimhaltung des bewussten Wissens*.³⁷⁵ Zum anderen kann sich eine Unternehmung *rechtlich* gegen die Nutzung seines Wissens beziehungsweise seiner Wissensträger *absichern*,³⁷⁶ wenn zum Beispiel eine Geheimhaltung kaum möglich ist, Parallelentwicklungen befürchtet werden und / oder eine öffentliche Anerkennung des eigenen Wissens gewünscht wird.³⁷⁷ Insofern es sich nicht um freiwillige, bewusst gesteuerte Prozesse des Wissenstransfers handelt, gilt dies insbesondere für ‚Wissensdiebstahl‘, aber auch für eine unbeabsichtigte, teilweise ungesteuerte Preisgabe von kritischem Wissen.

Im Laufe der Zeit in der Unternehmung angesammeltes *irrelevantes Wissen*³⁷⁸ kann den Einsatz relevanten Wissens aufgrund von Widersprüchlichkeiten oder Kapazitätsbindung behindern. Dementsprechende Maßnahmen konzentrieren sich auf die *Förderung des Verlernens von Wissensinhalten*³⁷⁹ und / oder des *Abgangs*

³⁷⁴ Durch eine Dokumentation wird Wissen nicht nur auf mehrere Wissensträger verteilt, sondern von den einzelnen Wissensträgern auch besser behalten. Eine Wissensdokumentation setzt ferner die Validierung und Evaluierung der Datenbestände voraus. Lediglich die relevanten Inhalte werden behalten.

³⁷⁵ Das Bestreben der Geheimhaltung gilt insbesondere für selbstentwickelte Verfahren, vgl. PAY, D. DE [Schutzrecht 1996], Sp. 1837. Während die aktive Geheimhaltung eine unerwünschte Preisgabe von Wissen seitens der eigenen Unternehmung durch z. B. eine Sensibilisierung der Mitarbeiter verhindern soll, versucht die passive Geheimhaltung, Spionageversuche durch entsprechende Geheimhaltungsrichtlinien abzuwehren, vgl. zu diesen Überlegungen MAIER, E. [Wissensschutz 1992], S. 74 ff.

³⁷⁶ Die rechtliche Absicherung von Wissen kann z. B. über Patente, Gebrauchsmuster und andere Schutzrechte erfolgen. Die Nutzung von Wissen durch personelle Wissensträger wird durch die Gestaltung der Arbeitsverträge gesteuert. Für materielle Wissensträger gibt es Eigentums- und Alleinnutzungsrechte.

³⁷⁷ Dabei ist zu beachten, dass eine faktische Nutzung nicht verhindert werden kann, dem Inhaber der Rechte aber eine Unterlassung und / oder Entschädigung zusteht.

³⁷⁸ Solches Wissen wird im Rahmen der Unternehmungsprozesse nicht mehr benötigt, weil es z. B. veraltet ist oder den Anforderungen nicht mehr gerecht wird.

³⁷⁹ Indem personelle Wissensträger für die Unternehmungsprozesse kontraproduktive Wissensinhalte nicht mehr aktivieren beziehungsweise Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht mehr ausüben, kann eine gezielte Weiterbildung zu einem ‚Überlernen‘ alten Wissens führen. Das in materiellen Wissensträgern gespeicherte Wissen dagegen kann sehr einfach über eine Wiedervorlage überprüft und aktualisiert werden. Hinsichtlich kollektiver Wissensträger ist Wissen in bestimmten Strukturen gespeichert, die in Form einer Neuorganisation grundlegend verändert werden können, vgl. hierzu SCHILDKNECHT, C. [Organisation 1998], S. 170 ff.

von personellen, materiellen und kollektiven *Wissensträgern*³⁸⁰. Eine weitere Option stellt die *Veräußerung von Wissensrechten* (zum Beispiel nicht genutzte Patente) dar.

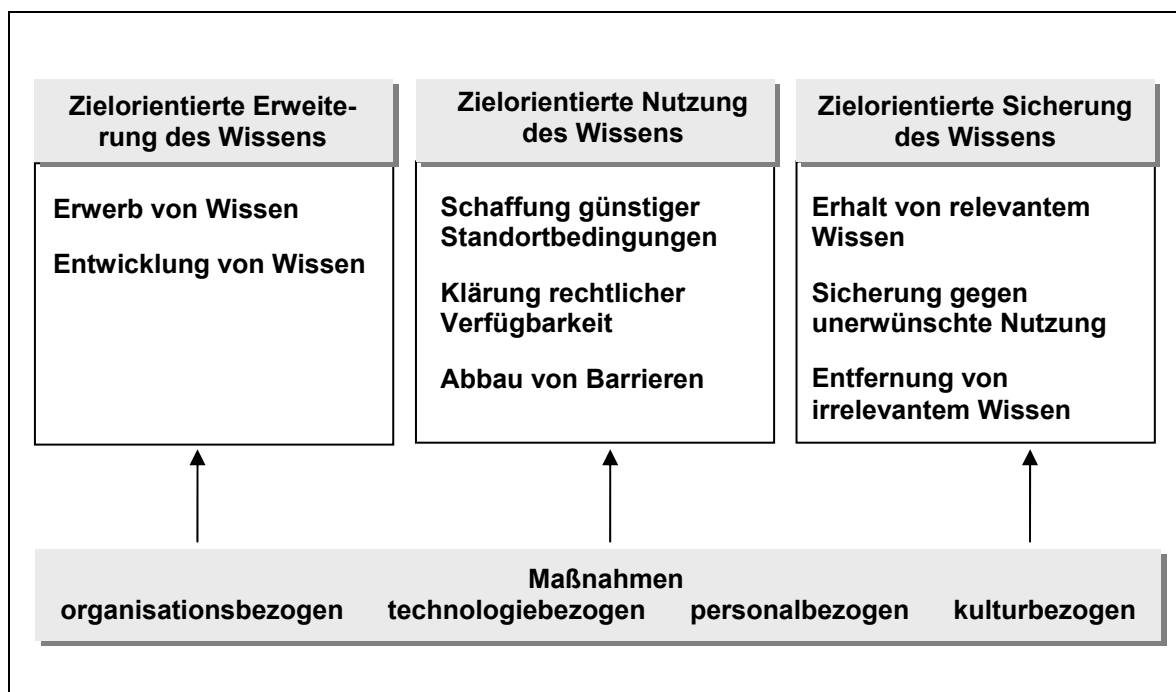


Abbildung II-9: (Gestaltungsorientierte) Aufgaben des Wissensmanagements³⁸¹

Die hier entwickelten Maßnahmen zur zielorientierten Erweiterung, Nutzung und Sicherung des (der) Wissens(basis) sind mit Blick auf ein ganzheitliches Wissensmanagement zu betrachten. Insbesondere ist zu berücksichtigen, dass einzelne Maßnahmen aufgrund des Systemcharakters sowohl der Wissensbasis als auch des Wissensmanagements an sich in der Regel eine Vielzahl interdependenter Wirkungen im Gesamtzusammenhang zeigen. So können Wissenserwerb und Wissensentwicklung im Rahmen der zielorientierten Erweiterung des (der) Wissens(basis) nicht unabhängig voneinander betrachtet werden.³⁸² Ebenso müssen auch deren Verbindungen zu den übrigen Aufgaben des Wissensmanagements Berücksichtigung finden. Die Art des Wissenserwerbs wirkt sich zum Beispiel auch auf die Art der Wissensnutzung aus und setzt

³⁸⁰ Während personelle Wissensträger entlassen werden können, müssen materielle Wissensträger ausgesondert, archiviert oder verkauft werden. Kollektive Wissensträger können durch Outsourcing oder Spinn-offs entfernt werden.

³⁸¹ In Anlehnung an AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 161.

³⁸² Die Abwägung zwischen Wissenserwerb und Wissensentwicklung entspricht der im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre häufig diskutierten ‚Make or buy‘-Entscheidung.

Rahmenbedingungen für die Möglichkeiten der Wissenssicherung. Diese wiederum ist eine wichtige Grundlage für Prozesse der Neuentstehung von Wissen. Die solchermaßen aufgezeigten Abhängigkeiten verdeutlichen die Notwendigkeit der integrierten Betrachtung der drei unterschiedenen Aufgabenbereiche des Wissensmanagements.

3.1.2.3 Prozesse des Wissensmanagements

Entsprechend der in Kapitel II 3 festgelegten funktionalen Sichtweise sind neben den oben diskutierten Aufgaben des Weiteren die Prozesse des Wissensmanagements von besonderem Interesse.

Angesichts der Komplexität von Managementprozessen im Allgemeinen und des Wissensmanagements im Speziellen ist es unter Berücksichtigung der Systemorientierung sinnvoll, Basisprozesse (des Wissensmanagements) zu identifizieren und ihre Besonderheiten differenziert zu untersuchen.

In der Literatur findet sich relativ häufig eine explizite oder implizite sich teilweise deutlich unterscheidende Gliederung definierter Managementprozesse. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden für das Wissensmanagement im Folgenden die vier Basisprozesse Zielbildung, Situationsanalyse, Maßnahmenplanung und -koordination und Kontrolle definiert.³⁸³

Da Wissensmanagement nicht als Selbstzweck betrieben wird, sondern die Erreichung und Umsetzung von Unternehmungszielen und -strategien unterstützen soll, ist Wissensmanagement als ein Subsystem des Unternehmungsmanagements zu verstehen. Als solches ergeben sich Vorgaben für den wesentlichen Aspekt der *Entwicklung von Wissenszielen* im Rahmen des Wissensmanagements aus den übergeordneten Unternehmungszielen.

Mit der Zielbildung werden angestrebte zukünftige Zustände einer Unternehmung festgelegt. Die Ziele geben eine Richtung für das Handeln vor, dienen als Entscheidungskriterien zwischen verschiedenen Alternativen und ermöglichen

³⁸³ Die gewählte Gliederung erleichtert unter anderem, explizit auf Probleme der Bildung von Wissenszielen und der Wissensbewertung einzugehen.

eine Beurteilung von Managementleistungen. Sie lassen sich hinsichtlich der drei Dimensionen Inhalt³⁸⁴, angestrebtes Ausmaß und zeitlicher Bezug konkretisieren und können sowohl Struktur- als auch Prozessvariable zum Gegenstand haben.³⁸⁵ Im Rahmen von Hierarchien lassen sich Ober-, Zwischen- und Unterziele festlegen,³⁸⁶ die sich in unmittelbare (einen direkten Wissensbezug aufweisend)³⁸⁷ und mittelbare (aus übergeordneten Unternehmungszielen abgeleitete)³⁸⁸ Wissensziele unterscheiden lassen. Die Entwicklung von Wissenszielen bildet die Grundlage für die übrigen Prozesse des Wissensmanagements.

Eine Konkretisierung und Operationalisierung der allgemeinen Zielvorgaben³⁸⁹ erfolgt dann in Wechselwirkung mit den Ergebnissen der *Situationsanalyse*,³⁹⁰ deren Aufgabe in der Erfassung und Bewertung der für das Wissensmanagement relevanten Sachverhalte besteht.³⁹¹ Hierzu zählen einerseits die gegebenen Ausprägungen von Wissen, Wissensträgern und Wissensverfügbarkeit,³⁹² die trotz enger Verknüpfung miteinander verschiedene Aspekte in den Mittelpunkt der Betrachtung stellen. Zum anderen sind exogene Wissensveränderungen³⁹³, Veränderungen der Verfügbarkeit von Wissensträgern und Veränderungen des in den Wissensträgern verkörperten Wissens zu berücksichtigen.

³⁸⁴ Hinsichtlich der inhaltlichen Ausprägung können Wissensziele für den normativen, strategischen und operativen Bereich mit eigenem Konkretisierungsgrad identifiziert werden, vgl. hierzu Kapitel II 3.1.2.1 dieser Arbeit.

³⁸⁵ Vgl. hierzu HEINEN, E. [Zielsysteme 1971], S. 45 ff.

³⁸⁶ Vgl. GOMEZ, P. / PROBST, G. J. B. [Organisation 1995], S. 16.

³⁸⁷ In vielen Unternehmungszielen ist der Wissensaspekt aber immer noch unterrepräsentiert, vgl. PROBST, G. J. B. et al. [Wissensmanagement 1998], S. 64. Zu Beispielen für unmittelbare Wissensziele vgl. ebenda S. 76.

³⁸⁸ Vgl. hierzu das bei PROBST, G. J. B. et al. [Wissensmanagement 1998], S. 65 dargestellte Beispiel von Daimler Benz.

³⁸⁹ Die Orientierung an den möglichen Ausprägungen der Wissensbasis hinsichtlich Struktur (Wissensart(en), Wissensträger und / oder Wissensverfügbarkeit) und Dynamik (Veränderungen der Umwelt, der Verfügbarkeit der Wissensträger, der Wissensinhalte der Wissensträger) ermöglicht eine Zuordnung der aus der gewünschten Veränderung abgeleiteten Ziele zu einzelnen Unternehmungsbereichen. Zur Struktur und Dynamik der Wissensbasis vgl. AMELING-MEYER, J. [Wissensmanagement 2000].

³⁹⁰ Da eine Situationsanalyse generell mit erheblichem Aufwand verbunden ist, sollte der relevante Informationsbedarf im Vorfeld sorgfältig festgelegt werden. Zu der Unterscheidung zwischen Informationsgrundbedarf (branchen- und unternehmungsspezifische relativ konstante Größen) und situativem Informationsbedarf vgl. BEIERSDORF, H. [Unternehmensplanung 1995], S. 29.

³⁹¹ In diesem Sinne ist von einer kontinuierlichen wechselseitigen Beeinflussung dieser beiden Prozesse auszugehen.

³⁹² Zu den Arten von Wissen vgl. Kapitel II 2.2, zu den verschiedenen Wissensträgern und der Wissensverfügbarkeit vgl. Kapitel II 2.3.2.1 und II 2.3.2.2 dieser Arbeit.

³⁹³ Hierzu zählen z. B. Veränderungen im ‚Stand der Technik‘, Veränderungen relevanter Merkmale der Wissensträger oder Veränderungen in den Anforderungen an Unternehmen.

Im Rahmen der Erfassung des Wissens ist mit Hilfe von Wissensprofilen festzulegen, welche Wissenskategorien unterschieden werden sollen.³⁹⁴ Desgleichen sind die verschiedenen Wissensträger zu bestimmen,³⁹⁵ die je nach der Art und dem Betätigungsfeld der Unternehmung unterschiedliche Gliederungen aufweisen. Und schließlich sind auch Aussagen zu der Verfügbarkeit des Wissens beziehungsweise der Wissensträger mit Blick auf die in Kapitel II 2.3.2.2.2 entwickelten Dimensionen der Wissensverfügbarkeit notwendig.³⁹⁶ Die Erfassung von Veränderungen in der Umwelt des (der) Wissens(basis) kann über qualitative als auch quantitative Methoden erfolgen, die Grundkenntnisse über die derzeitige Situation und den bisherigen Veränderungsverlauf voraussetzen.³⁹⁷ Veränderungen der Wissensverfügbarkeit ebenso wie Veränderungen der in den Wissensträgern gespeicherten Wissensinhalte können durch einen Vergleich der vergangenen und aktuellen Situation ermittelt werden.³⁹⁸

Nach der Erfassung ermöglicht aber erst die Bewertung (die Zuordnung von Werten zu ermittelten Bestandsgrößen) der bestehenden Wissenssituation weiterführende Entscheidungen. Die Ergebnisse der Analyse der bestehenden Wissensbasis, der situativen Rahmenbedingungen und der sich abzeichnenden Entwicklungstendenzen werden anhand der Ergebnisse der Zielbildung bewertet. Dementsprechend werden im Folgenden interne absolute und relative Werte sowie externe Vergleichswerte als mögliche Bewertungskriterien diskutiert.

³⁹⁴ Ein möglicher Ansatz zur Erfassung der Wissenszusammensetzung ist eine Analyse der unternehmungstypischen Prozesse. Eine zweite Möglichkeit besteht in der Ermittlung des in den verschiedenen Wissensträgern gespeicherten Wissens. Das Wissen personeller Wissensträger lässt sich z. B. in deren Personalakte finden (Ausbildung, Schulung etc.) oder durch Befragung und Beobachtung ermitteln. Letzteres gilt auch für kollektive Wissensträger. Das Wissen druckbasierter und audiovisueller Wissensträger kann z. B. durch Dokumentenanalysen festgestellt werden.

³⁹⁵ Diesbezügliche Daten können z. B. dem internen Berichtswesen entnommen werden.

³⁹⁶ Im Rahmen der prozessbezogenen Verfügbarkeit müssen z. B. der Anteil und die Art der unternehmungsinternen und unternehmungsexternen Wissensträger ermittelt werden. Bezüglich des Standortes ist zu betrachten, welche Wissensträger an welchem Standort mit welchem Wissen verfügbar sind etc.

³⁹⁷ Vgl. hierzu und zu den einzelnen Verfahren PLESCHAK, F. / SABISCH, H. [Innovation 1996], S.95 ff. Besondere Bedeutung kommt dabei dem Erkennen langsamer Veränderungen zu, vgl. GOMEZ, P. / PROBST, G. J. B. [Organisation 1995], S. 37 f.

³⁹⁸ Zur Erfassung von individuellen Lernprozessen stehen dabei aus dem Bereich der Weiterbildung bereits einige Instrumente zur Verfügung, die in den meisten Unternehmen bislang aber nicht konsequent eingesetzt werden.

Absolute Werte, zum Beispiel monetäre Beträge, werden zugewiesen im Rahmen einer quantitativen Bewertung,³⁹⁹ die deduktiv-summarisch oder induktiv-analytisch erfolgen kann.⁴⁰⁰ Während deduktiv-summarische Ansätze in der Regel von Buch- und Marktwerten der Unternehmen ausgehen und die zuzuweisenden Werte aus übergeordneten Werten abgeleitet werden, konzentrieren sich induktiv-analytische Ansätze⁴⁰¹ demgegenüber eher auf eine Festsetzung von Werten für in einzelnen Elementen der Wissensbasis verkörpert Wissen.⁴⁰²

Eine weitere Möglichkeit der Bewertung der Wissenssituation besteht in einem qualitativen Vergleich mit einem oder mehreren aktuellen oder potentiellen Konkurrenten oder anderen Unternehmen im Sinne eines Benchmarking. Die Auswahl geeigneter sowohl qualitativer als auch quantitativer Indikatoren bestimmt dabei die Aussagen des Vergleichs,⁴⁰³ der Grenzen des Möglichen und Entwicklungspotentiale aufzeigt. Allerdings ist die Ermittlung von Vergleichsdaten im Rahmen eines Wissensmanagements angesichts der Interpretationsspielräume und Sensibilität der Daten problematisch.

Die Bewertung anhand relativer Werte schließlich orientiert sich unmittelbar an der Anpassung der Wissenssituation an die Unternehmungsprozesse und -strategien. Zu untersuchen ist, ob die Wissenssituation Unternehmungsprozesse oder die Umsetzung von Unternehmungsstrategien (positiv oder negativ) beeinflusst.⁴⁰⁴

Insgesamt bildet die Analyse der bestehenden Wissenssituation eine wesentliche Voraussetzung nicht nur für die Auswahl und Koordination von Maßnahmen, sondern auch für die Kontrolle der Aktivitäten im Rahmen des Wissensmanagements.

Auf Basis der Erfassung und Bewertung der Unterschiede zwischen aktueller Zielsetzung und tatsächlicher Situation wird ein bestehender Handlungsbedarf

³⁹⁹ Ein grundsätzliches, ungelöstes Problem der quantitativen Bewertung liegt in der Lösung des jeweiligen Wissens aus seinem Kontext, so dass Unschärfen bzw. Interpretationsspielräume entstehen, vgl. PROBST, G. T J. B. et al. [Wissensmanagement 1998], S. 317 f.

⁴⁰⁰ Zur Unterscheidung von deduktiv-summarischen und induktiv-analytischen Ansätzen sowie dementsprechenden Instrumenten vgl. NORTH, K. et al. [Wissen 1998], S.159 ff.

⁴⁰¹ Vgl. hierzu z. B. die Balanced Scorecard bei HERBST, D. [Wissensmanagement 2000], S. 145 oder auch KAPLAN, R. S. / NORTON, D. P. [Wissensmanagement 1992].

⁴⁰² Insofern sich keine Werte zuordnen lassen, kann eine Bewertung nur über den Vergleich eines Endzustandes mit dem Ausgangszustand durchgeführt werden.

⁴⁰³ Die Aussagen beziehen sich auf Bewertungen wie z. B. überdurchschnittlich, unterdurchschnittlich oder doppelt soviel wie.

⁴⁰⁴ In diesen Bereich zählen z. B. auch qualitative Werte wie die Kundenzufriedenheit, die wichtige Hinweise auf die Qualität der Wissensbasis einer Unternehmung geben kann.

abgeleitet und in die *Identifikation und Auswahl geeigneter Maßnahmen* zur Veränderung der Wissensbasis umgesetzt. In diesem Zusammenhang werden dann *Maßnahmen geplant und koordiniert*, die eine Angleichung des Ist- und Sollzustandes anstreben.

Der Veränderungsbedarf muss zunächst hinsichtlich der Veränderungsrichtung, des Veränderungsausmaßes und des zeitlichen Bezugs konkretisiert werden und je nach Situation und Zielsetzung ergibt sich daraus die Notwendigkeit einer grundlegenden oder graduellen Veränderung.⁴⁰⁵ Dementsprechend können dann Maßnahmen zur Initiierung der gewünschten Veränderung in Bezug auf eine zielorientierte Erweiterung, Nutzung und Sicherung der Wissensbasis oder eine Kombination dieser Aufgaben geplant werden.⁴⁰⁶ Relevante Rahmenbedingungen, wie Vorgaben der Unternehmensleitung, Unternehmensgrundsätze sowie das Verhältnis von Kosten und zu erwartetem Nutzen, sind dabei zu berücksichtigen. Im Sinne eines ganzheitlichen Wissensmanagements müssen die geplanten Maßnahmen unter verschiedenen Aspekten koordiniert werden, um eine gegenseitige, negative Beeinflussung aufgrund der Verknüpfungen untereinander zu verhindern. Zu berücksichtigen sind im Einzelnen die unterschiedlichen Zielrichtungen, beteiligten Unternehmensbereiche⁴⁰⁷ und Managementebenen⁴⁰⁸. Dabei verknüpft der Prozess der Maßnahmenkoordination nicht nur die Ergebnisse der Zielsetzung und Situationsanalyse zu konkreten Handlungen, sondern stellt die Ausrichtung der Maßnahmen auf ein Ziel sicher.

Die Zielerreichung wird im Rahmen der *Kontrolle* überprüft. Sie ist eng mit der Situationsanalyse verknüpft und sowohl für die Aufgaben als auch Prozesse des Wissensmanagements von Bedeutung.

⁴⁰⁵ Bei einem grundlegenden Veränderungsbedarf müssen umfassende, große Teile der Unternehmensbereiche und -prozesse betreffende Maßnahmen initiiert werden, während für eine graduelle Veränderung einzelne, kleine Maßnahmen ausreichen.

⁴⁰⁶ Wichtig ist in diesem Zusammenhang zwischen Ursachen und Symptomen zu unterscheiden, da sich Veränderungen nur realisieren lassen, wenn die gewählten Maßnahmen tatsächlich an den Ursachen selbst ansetzen, vgl. GOMEZ, P. / PROBST, G. J. B. [Organisation 1995], S. 38. Zu den jeweils geeigneten Ansatzpunkten für Maßnahmen im Rahmen der hier aufgezählten Aufgaben des Wissensmanagements vgl. Kapitel II 3.1.2.2 dieser Arbeit.

⁴⁰⁷ Da die Maßnahmen nicht nur von unterschiedlichen Unternehmensbereichen initiiert und / oder durchgeführt werden können, sondern sich in diesen auch auswirken, ist eine intensive Absprache der beteiligten Bereiche notwendig.

⁴⁰⁸ Da die Maßnahmen auf unterschiedlichen Managementebenen greifen, ist eine Koordination hinsichtlich der Maßnahmenkompetenz notwendig.

Aus einem Soll-Ist-Vergleich zwischen den ursprünglich angestrebten und den tatsächlichen Ergebnissen lassen sich Hinweise auf Korrekturen ableiten.⁴⁰⁹ Da die Kontrolle der einzelnen Aktivitäten und ihrer Ergebnisse allein aber nichts über die effiziente Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen selbst aussagt, bietet eine Überprüfung der gewählten Vorgehensweise und der zugrunde gelegten Annahmen gegebenenfalls zusätzliche und / oder vertiefende Einsichten in mögliche Verbesserungspotentiale.⁴¹⁰ Damit ist eine funktionierende Kontrolle eine wesentliche Voraussetzung für ein kontinuierliches Wissensmanagement.

Die bestehenden Interdependenzen der hier beschriebenen Basisprozesse werden idealerweise in einem Regelkreismodell erfasst.

Die im Rahmen der Zielbildung entwickelten Zielvorstellungen werden mit den Ergebnissen der Situationsanalyse verglichen. Anhand der festgestellten Diskrepanz zwischen dem Soll- und dem Ist-Zustand werden Maßnahmen ergriffen, um den Ist-Zustand in die gewünschte Richtung zu verändern. Die Ergebnisse der Maßnahmen werden anschließend kontrolliert und gehen in eine erneute Situationsanalyse ein, die wiederum mit den (gegebenenfalls veränderten) Zielen abgeglichen wird et cetera.

Ein strikter, zeitlich aufeinander folgender Ablauf der Basisprozesse wird dabei nicht unterstellt, vielmehr sind eine Parallelisierung einzelner Prozesse und Rücksprünge möglich.⁴¹¹

⁴⁰⁹ Voraussetzung hierfür ist, dass die entsprechenden Wissensziele hinreichend operationalisiert wurden, vgl. PROBST, G. J. B. et al. [Wissensmanagement 1998], S. 319. Zur Ermittlung der benötigten Ergebniswerte lassen sich dabei weitgehend diejenigen Verfahren einsetzen, die bereits im Rahmen der Situationsanalyse beschrieben worden sind, vgl. weiter oben.

⁴¹⁰ In diesem Zusammenhang ist allerdings stets zu berücksichtigen, dass eine unmittelbare Zuordnung der festgestellten Ergebnisse zu den realisierten Maßnahmen aufgrund der Komplexität und Vernetzung der Zusammenhänge kaum möglich ist, vgl. PROBST, G. J. B. et al. [Wissensmanagement 1998], S. 318 ff.

⁴¹¹ Zu Phasenmodellen vgl. z. B. WITTE, E. [Phasenmodelle 1968].

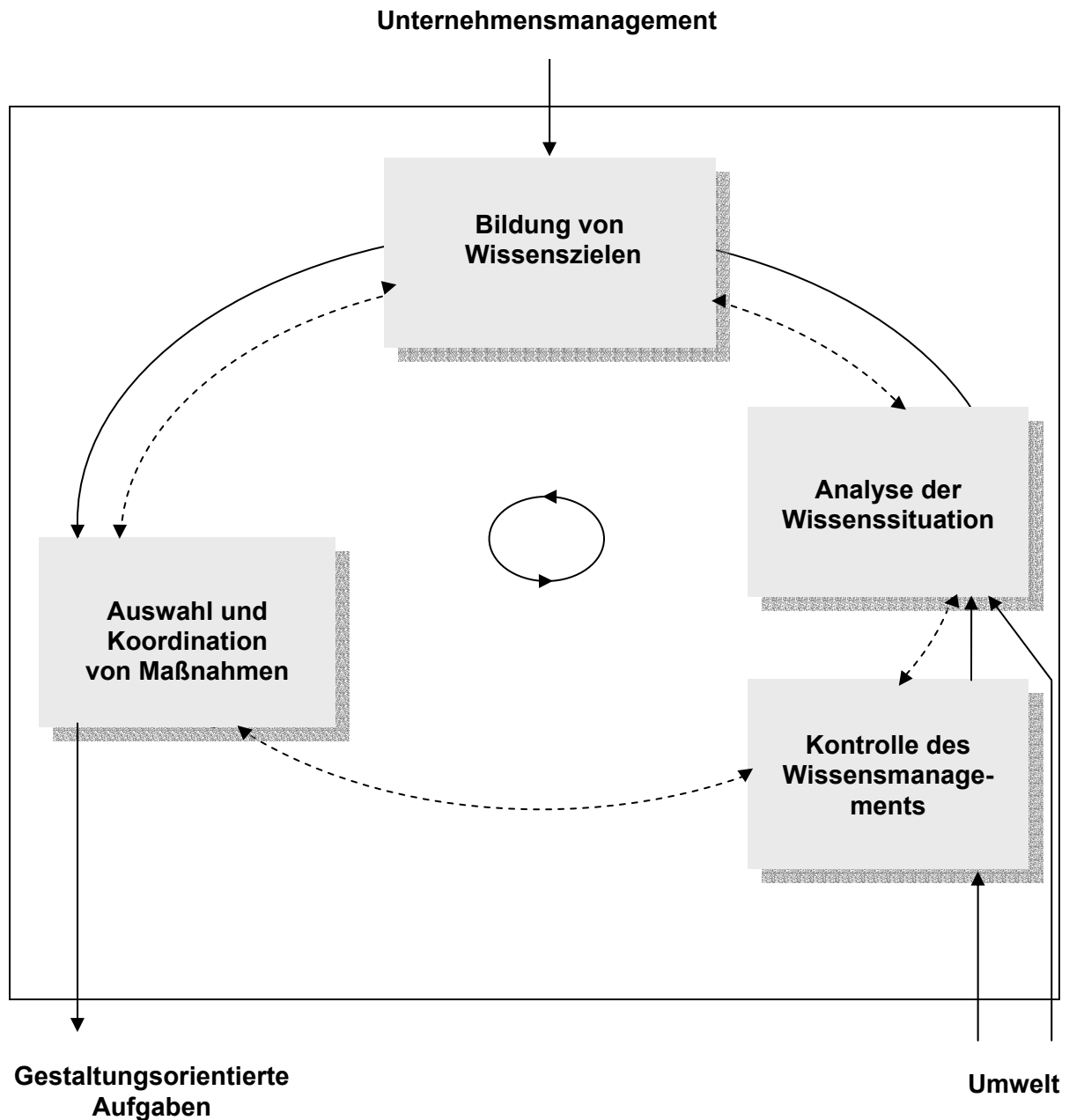


Abbildung II-10: Planungs- und steuerungsorientierte Prozesse des Wissensmanagements⁴¹²

3.1.2.4 Ebenen des Wissensmanagements

Nach der Diskussion der Aufgaben und Prozesse des Wissensmanagements ist im Folgenden zu klären, welche Handlungsfelder des Wissensmanagements

⁴¹² AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 161.

identifiziert werden können; denn der Bezugspunkt der Aufgaben und Prozesse kann auf unterschiedlichen Ebenen liegen.⁴¹³

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit erscheint die Differenzierung einer normativen, strategischen und operativen Ebene zweckmäßig. Die Zielsetzung, die strategische Bedeutung und der Zeithorizont der Entscheidungen sind dabei die wesentlichen Unterscheidungskriterien.

Auf der normativen Ebene des Wissensmanagements geht es um übergeordnete Fragen ohne unmittelbaren Bezug zu konkreten Wissensinhalten. Hierzu gehören beispielsweise Überlegungen zur selbststeuernden Entwicklung sowie zur Gestaltung der Lernfähigkeit.⁴¹⁴ Vor allem Aspekte der Unternehmungskultur, Unternehmungspolitik sowie der Unternehmungsorganisation werden in diesem Zusammenhang untersucht. Die entsprechenden Maßnahmen betreffen zum Beispiel die Förderung eines innovationsfreundlichen Unternehmungsklimas und die Schaffung offener Strukturen im Sinne der Weitergabe relevanten Wissens.⁴¹⁵ Die Entscheidungen auf dieser Ebene stellen zugleich auch die Vision des Wissensmanagements dar.

Die strategische Ebene des Wissensmanagements bestimmt die langfristige Ausrichtung einer Unternehmung. Im Rahmen der Festlegung und Ausgestaltung der strategischen Geschäftsfelder wird das organisationale Kernwissen definiert und der zukünftige Kompetenzbedarf der Unternehmung abgesteckt. Die Einrichtung von Kompetenzzentren, das Eingehen von Allianzen, die Akquisition anderer Unternehmen et cetera können als Maßnahmen genannt werden.⁴¹⁶

Die operative Ebene des Wissensmanagements schließlich konkretisiert die normativen und strategischen Vorgaben in Form kurzfristiger, wissensrelevanter Entscheidungen, die bei der Erfüllung der täglichen Aufgaben getroffen werden

⁴¹³ Eine Unterscheidung von Ebenen des Wissensmanagements findet sich in verschiedenen Veröffentlichungen. Die Differenzierung der Ebenen ist allerdings nicht einheitlich. Vgl. z. B. BULLINGER, H. - J. et al. [Wissensmanagement 1998], S. 24 f.

⁴¹⁴ Zu dem Stichwort der lernenden Organisation vgl. Kapitel II 2.3.1.2, 2.3.2.1 und 2.3.2.1.4 dieser Arbeit und die dortigen Quellen. Vgl. auch BULLINGER, H. - J. (Hrsg.) [Lernende Organisation 1996]; SENGE, P. M. [Lernende Organisation 1990], SONNTAG, K. [Lernende Organisation 1996].

⁴¹⁵ Vgl. ROSENSTIEL, L. VON [Unternehmensführung, Wissensmanagement 2000], S. 153 f.

⁴¹⁶ Vgl. hierzu und zu dem folgenden Abschnitt BULLINGER, H. - J. et al. [Wissensmanagement 1998], S. 25.

(müssen). Zum Beispiel die Einstellung neuer Mitarbeiter, die Zusammenstellung von Teams, die Beschaffung von Produkten und Anlagen, die Ausgestaltung von Projekten et cetera gewährleisten die Umsetzung des Wissensmanagements.

Die obige Darstellung der verschiedenen Ebenen des Wissensmanagements lässt implizit eine strenge Hierarchisierung vermuten: Entscheidungen werden zunächst auf oberster Ebene getroffen und auf den unteren Ebenen daraus abgeleitet. Die Verwirklichung dieses Top-down-Prinzips hat in der Praxis aber meistens keinen Bestand. Strategische Entscheidungen werden häufig unter dem Eindruck aktueller Entwicklungen modifiziert und scheitern nicht selten an der mangelnden operativen Umsetzung. Operative Entscheidungen hingegen werden zwar meistens im Rahmen der normativen und strategischen Vorgaben getroffen, sind aber auch stark von der jeweiligen Situation beeinflusst, so dass teilweise auch ohne formulierte Strategien gehandelt werden muss.

„Insofern ist also eher von einer gegenseitigen Durchdringung der verschiedenen Managementebenen ... auszugehen.“⁴¹⁷

3.2 Konzepte des Wissensmanagements

Im Folgenden werden theoretische Konzepte des Wissensmanagements vorgestellt, die zumindest ansatzweise in der Praxis erprobt wurden. Darüber hinaus streben diese Modelle an, Wissensmanagement ganzheitlich abzubilden und sich nicht nur mit einzelnen Aspekten (wie zum Beispiel der Wissensentwicklung oder dem Wissenstransfer) auseinander zu setzen. Ausgewählt wurden europäische Konzepte aus dem deutschsprachigen Raum sowie ein Konzept aus Japan.

3.2.1 Lebenszyklusmodell des Wissensmanagements

Das Lebenszyklusmodell von REHÄUSER / KRCMAR bildet Wissensmanagement

⁴¹⁷ AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000], S. 36.

in fünf Managementphasen ab.⁴¹⁸ Diese bestehen im Einzelnen jeweils aus mehreren Prozessen, deren Inhalte in einer technikgetriebenen, prozessualen Sichtweise aufgezeigt werden, um die Zusammenhänge und einsetzbaren Werkzeuge bei der schwerpunktmäßigen Verarbeitung expliziten Wissens im Prozessablauf darstellen zu können.

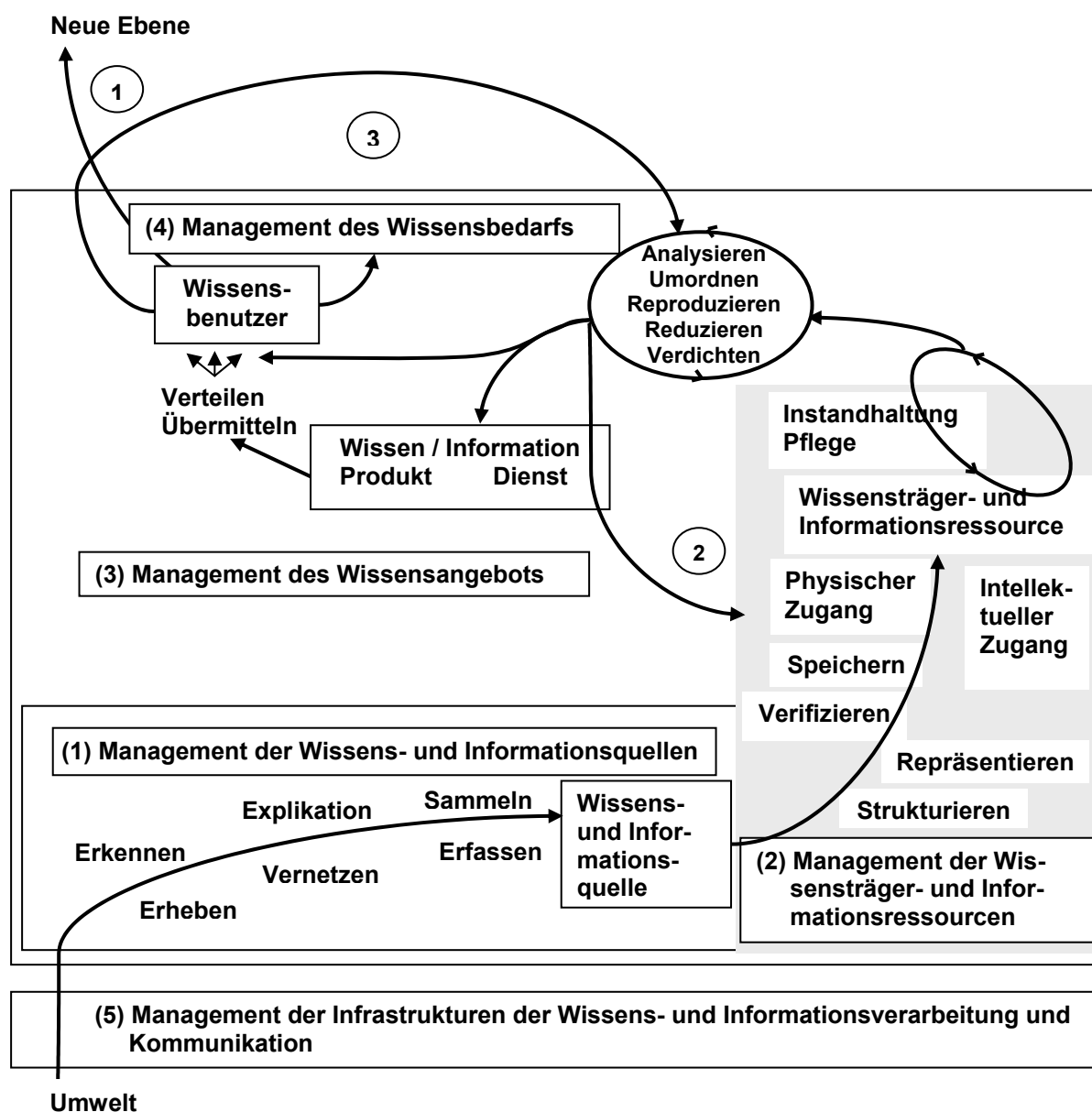


Abbildung II-11: Lebenszyklusmodell des Wissensmanagements⁴¹⁹

⁴¹⁸ Vgl. hierzu REHÄUSER, J. / KRUMHOLTZ, H. [Wissensmanagement 1996].

⁴¹⁹ Ebenda, S. 20.

- Das *Management der Wissens- und Informationsquellen* soll diese systematisch entwickeln, die Prozesse strukturieren sowie die Produktivität des Wissensentwicklungsprozesses steigern. Der Zyklus beginnt mit dem Erkennen und Erheben von Wissen mittels einer Neubewertung vorhandenen Wissens oder durch Vernetzung von Informationen. Nach gegebenenfalls notwendiger Explikation erfolgt das entstehungsnahe Sammeln und Erfassen des Wissens zu einer Wissens- und Informationsquelle.
- Das *Management der Wissensträger- und Informationsressourcen* soll für die Darstellung und Speicherung des Wissens, die Bereitstellung geeigneter Wissensträger und Zugriffsmöglichkeiten sowie deren Pflege und Instandhaltung sorgen.
- Das *Management des Wissensangebots* beinhaltet die Bereitstellung benötigten Wissens entsprechend den Anforderungen der Wissensnutzer. Hierzu sollen Wissensträger- und Informationsressourcen entwickelt und aufgebaut werden, so dass die Wissens Elemente und Informationen wertsteigernd aufbereitet an die Wissensnutzer übermittelt und verteilt werden können.
- An der Schnittstelle des Managements des Wissensangebots und des *Managements des Wissensbedarfs* interpretiert der Wissensnutzer die ihm zugegangenen Wissens- und Informationsprodukte und Dienste entsprechend dem von ihm verfolgten Zweck und bringt sie zur Anwendung / Verwendung. In diesem Zusammenhang soll der Wissensnutzer das erhaltene Wissen in Referenz zu dem gewünschten Wissen bewerten und das Wissensangebot durch Ausweitung oder Veränderung steuern.
- Im Rahmen des *Managements der Infrastrukturen der Wissens- und Informationsverarbeitung und Kommunikation* soll eine personelle, organisatorische und technologische Infrastruktur bereitgestellt, ausgebaut, instand gehalten und aktuellen Entwicklungen angepasst werden, so dass ein ungehinderter Zugang zu Wissensträger- und Informationsressourcen gewährleistet ist.

3.2.2 Vier Akte des Wissensmanagements

SCHÜPPEL hat einen aus vier aufeinander folgenden Akten bestehenden konzeptionellen Rahmen des Wissensmanagements entwickelt, der auf die Ausschöpfung der prinzipiell erreichbaren Wissens- und Lernpotentiale einer Organisation abzielt.⁴²⁰

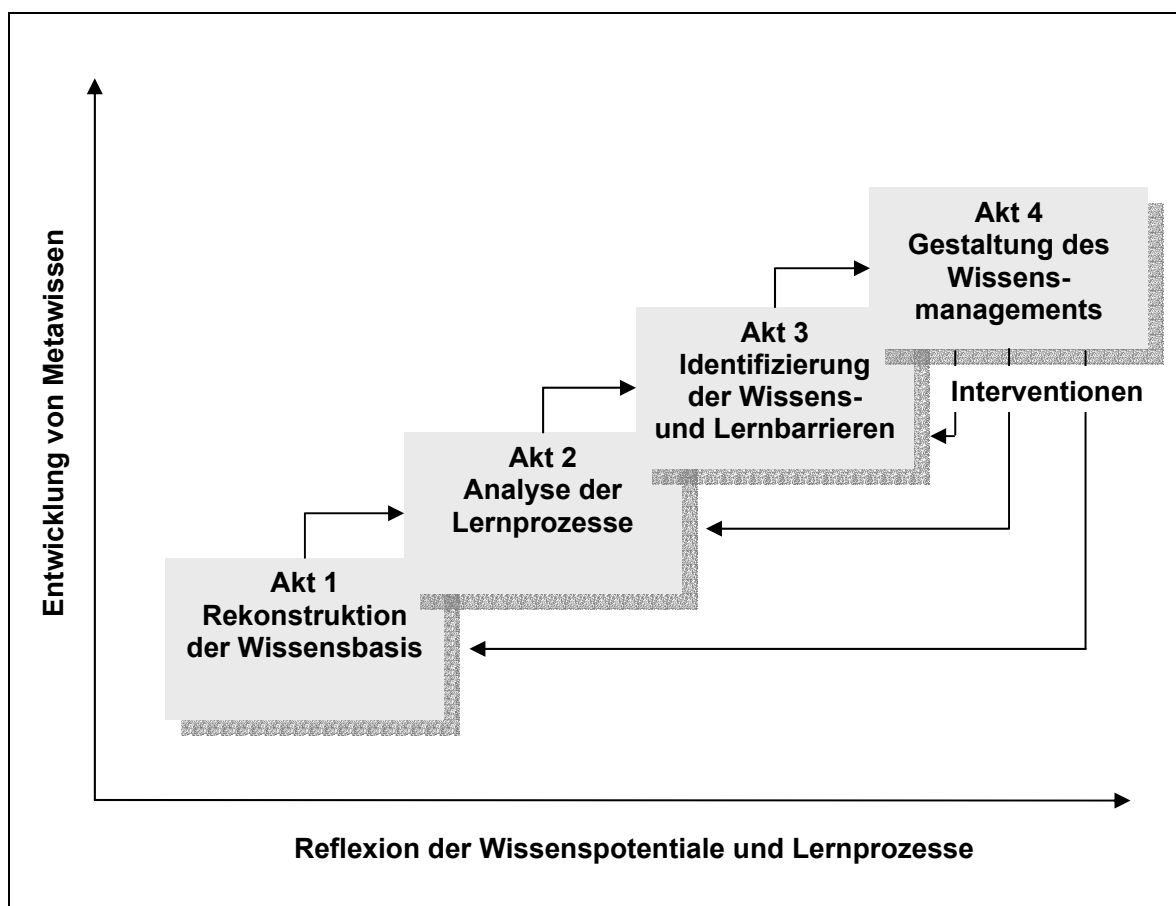


Abbildung II-12: Vier Akte des Wissensmanagements⁴²¹

- Die *Rekonstruktion der Wissensbasis* durch die systematische Auseinandersetzung mit den für das eigene Geschäft charakteristischen Wissens-elementen soll in einem ersten Akt einen Überblick schaffen über das überlebenssichernde Kernwissen einer Organisation. Dafür werden alle Wertschöpfungsaktivitäten, Geschäftsprozesse, Produkte, Dienstleistungen,

⁴²⁰ Vgl. hierzu SCHÜPPEL, J. [Wissensmanagement 1996].

⁴²¹ NORTH, K. [Unternehmensführung 1999], S. 160.

Vernetzungen und strukturelle Rahmenbedingungen et cetera auf damit verbundenes Wissen analysiert.

- Im Rahmen des zweiten Akts folgt die *Analyse der eigenen individuellen und kollektiven Lernprozesse* der einzelnen Organisationsmitglieder, jeder organisatorischen Einheit beziehungsweise der Organisationsspitze in selbstreflektiver Weise, um eine Diagnose typischer Verlaufsmuster organisatorischer Lernprozesse und der daran Beteiligten einschließlich des eingebrachten Wissens zu ermöglichen.
- Die beiden ersten Akte zu der diagnostischen Aufarbeitung der Ist-Situation einer Organisation komplementierend soll sich der dritte Akt auf die *Identifizierung von Wissens- und Lernbarrieren* konzentrieren.
- Der vierte Akt beschäftigt sich mit der konkreten *Gestaltung eines maßgeschneiderten Wissensmanagements* – im Sinne eines Optimierungsversuchs auf Basis der spezifischen Situation der jeweiligen Organisation – mit Bezug auf relevante Wissensträger (innere und äußere Wissenspotentiale) und Wissensinhalte (aktuelle und zukünftige Wissenspotentiale), Sichtbarkeit und Kommunizierbarkeit des expliziten und impliziten Wissens sowie dessen Reichhaltigkeit (Erfahrungs- und Rationalitätswissen).

3.2.3 Spirale des Wissens

Ausgehend von empirischen Untersuchungen bei erfolgreichen japanischen Konzernen wie Honda, Canon, Matsushita, NEC, Sharp und Kao wollen NONAKA und TAKEUCHI mit ihrem Modell zeigen, wie Unternehmen organisationales Wissen erzeugen beziehungsweise nutzbar machen können.⁴²² Sie kommen zu der Erkenntnis, dass neues Wissen nicht nur aus der Verarbeitung objektiver Informationen entsteht, sondern auch abhängt von den höchst subjektiven Einsichten, Eingebungen und Mutmaßungen Einzelner, persönlich engagierter, und der Bereitschaft Aller, sich mit der Unternehmung und ihrem Auftrag zu identifizieren. Die Autoren verstehen individuelles Wissen als wertvoll für die Organisation. Dementsprechend soll personengebundenes Wissen in einem

⁴²² Vgl. NONAKA, I. / TAKEUCHI, H. [Wissen 1997], explizit zu der Spirale des Wissens vgl. insbesondere S. 69 ff.

permanenten Prozess in das Kollektiv und zurück transferiert werden. Die Überführung von implizitem zu explizitem Wissen belegen sie mit dem Begriff der Spirale des Wissens.

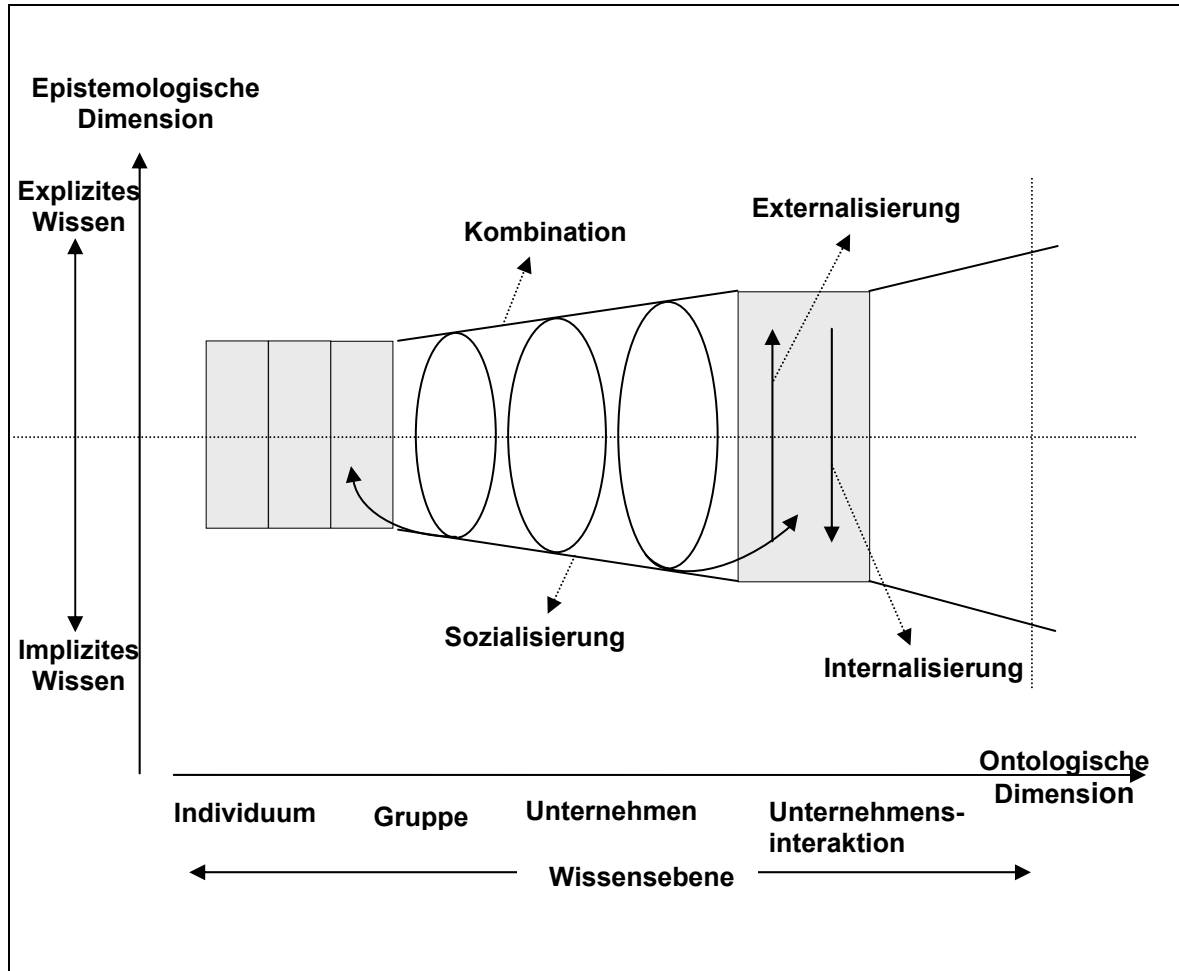


Abbildung II-13: Spirale des Wissens⁴²³

Folgende Bedingungen definieren sie für die Wissenserzeugung als fördernd:

- Die *Intention* soll sowohl eine klare Vision beziehungsweise Zielsetzung, die artikuliert, welche Art von Wissen aufgebaut werden soll, als auch die Umsetzung dieser Vision in Leitlinien und Handlungsanweisungen für das Management beinhalten.

⁴²³ Ebenda, S. 87.

- Die *Autonomie* beschreibt die Notwendigkeit der Freiheit der Mitglieder einer Organisation, innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen kreativ zu werden und Chancen zu nutzen.
- *Instabilität* soll Bestehendes permanent in Frage stellen und überdenken.
- Im Rahmen der *Redundanz* werden mehr Informationen gefordert als zur Bewältigung der unmittelbaren operativen Aufgaben benötigt wird.

Die Autoren fordern für alle Organisationsmitglieder den gleichen Zugang zu der großen Zahl an Informationen und Wissen, um auf Unvorhergesehenes flexibel und schnell kombinierend reagieren zu können.

3.2.4 Integratives Wissensmanagement

PAWLOWSKY hat aus der Ableitung und Verbindung theoretischer Modelle und praktischer Erfahrungen die konzeptionellen Voraussetzungen für ein integratives Wissensmanagement entwickelt.⁴²⁴ Entsprechend werden unterschiedliche Lern-ebenen (zum Beispiel Individuum, Team / Gruppe, Abteilung, Organisation, Netzwerk), Lernformen (kognitiv, kulturell oder verhaltensorientiert geprägt) und Lerntypen (single-loop-learning, double-loop-learning, deutero-learning)⁴²⁵ in einem aus vier Phasen (Identifikation, Diffusion, Modifikation, Aktion) bestehenden gemeinsamen Kreislauf des organisationalen Lernens integriert. Dabei verstehen sich die Phasen als grundlegende Bausteine organisationaler Lernprozesse und bieten Ansatzpunkte für Gestaltungsüberlegungen zu Wissensmanagement in Organisationen.

⁴²⁴ Vgl. hierzu PAWLOWSKY, P. [Wissensmanagement 1998].

⁴²⁵ Zu den hier genannten Lerntypen vgl. SCHRÄDLER, J. [Unternehmensberatung 1996], S. 213 ff. und die dortigen Quellen.

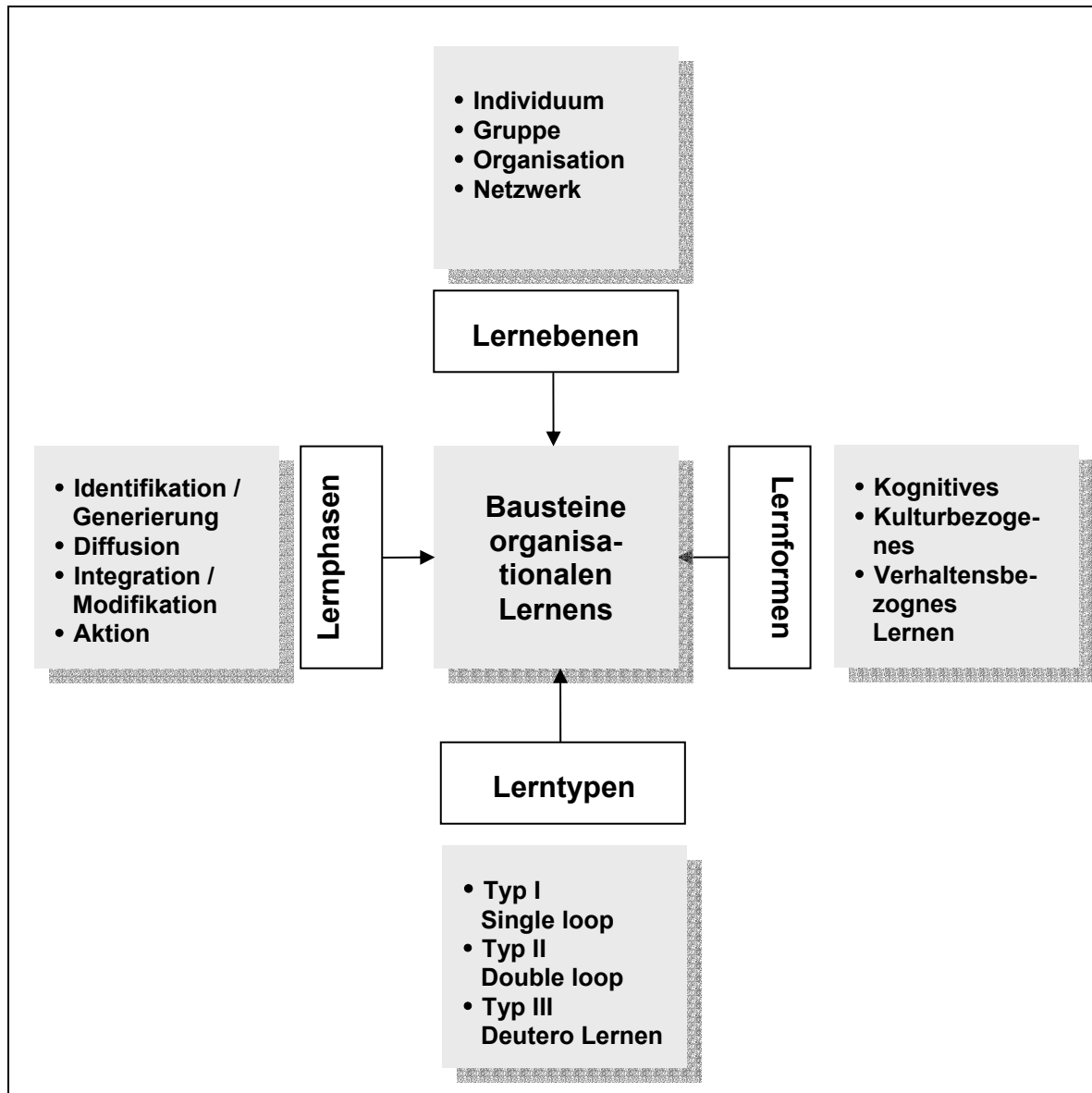


Abbildung II-14: Bausteine organisationalen Lernens⁴²⁶

- Die erste Phase beinhaltet die systematische *Identifikation und Generierung organisationalen Wissens*. Die Art der Umweltwahrnehmung und Nutzung der gewonnenen Informationen wird analysiert, da relevantes Wissen Lernprozesse initiiert, die dazu beitragen, die Kernkompetenzen der Organisation im Sinne der Befriedigung von Kundenbedürfnissen weiterzuentwickeln.
- Die zweite Phase bezieht sich auf die *Diffusion organisationalen Wissens*. Da die gezielte Verteilung von Wissen nicht nach inhaltlichen Kriterien gestaltet, sondern nur über die Schaffung entsprechender infrastruktureller und

⁴²⁶ PAWLOWSKY, P. [Wissensmanagement 1998], S. 21.

sozialpsychologisch-kultureller Voraussetzungen realisiert werden kann, wird die Kommunikation(sfähigkeit) und der Austausch in der Unternehmung untersucht.

- Im Mittelpunkt der dritten Phase steht die Frage nach Bereitschaft und / oder Fähigkeit der *Integration und Modifikation organisationaler Wissenssysteme*. Der Umgang mit neuen Wissenselementen hat verhaltenssteuernde Konsequenzen. In Abhängigkeit von bestehenden Handlungstheorien, die im Rahmen von Strukturen zur Organisation und Verarbeitung von Informationen Regeln des Handelns festlegen, hängt die Integration neuen Wissens im Sinne einer Verfeinerung oder Differenzierung beziehungsweise die Modifikation von Grundannahmen (bezüglich der Geschäftspolitik) von der Struktur der Wissenssysteme ab.
- In der vierten Phase entscheidet sich, ob beziehungsweise welche *Aktionen* (Verhaltenskonsequenzen) aus den angereicherten (integrierten) beziehungsweise modifizierten Wissenssystemen resultieren. Es soll geklärt werden, wie Wissen in Verhalten umgesetzt wird und wie Einsichten und Erkenntnisse handlungswirksam werden können. Neues Wissen in Handlungen zu überführen und neue Handlungsweisen probeweise zu erfahren, soll dabei eine wichtige Voraussetzung für organisationale Lernfähigkeit und Veränderungsprozesse sein.

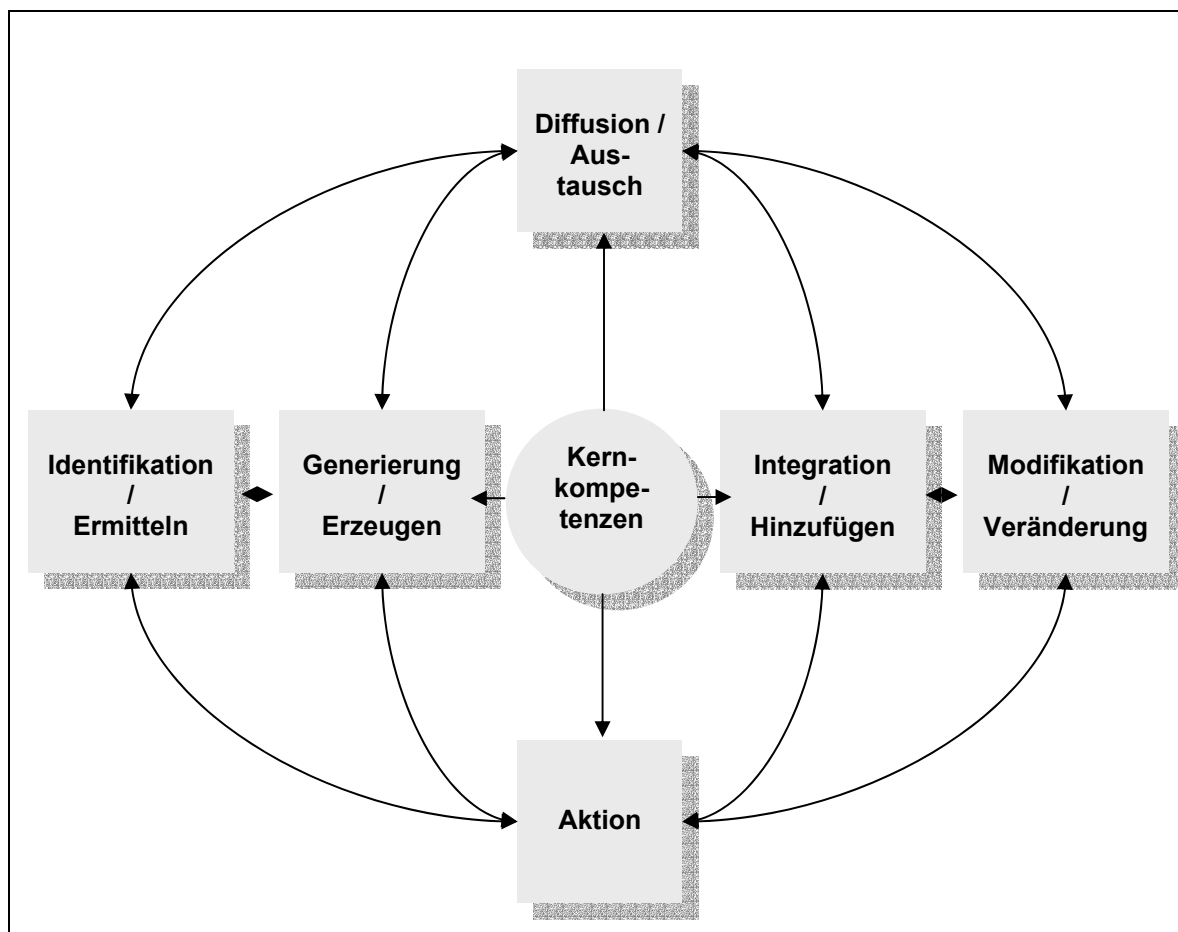


Abbildung II-15: Lernphasen des Integrativen Wissensmanagements⁴²⁷

3.2.5 Bausteine des Wissensmanagements

Zu der Entwicklung eines praxisorientierten Konzepts des Wissensmanagements gründeten PROBST et al. 1995 das schweizerische Forum für Organisationales Lernen und Wissensmanagement. Gemeinsam mit den Unternehmen dieser ‚Geneva Knowledge Group‘ erarbeiteten sie die *Bausteine des Wissensmanagements*⁴²⁸ „als eine pragmatische Weiterentwicklung der Theorien und Perspektiven des Organisationalen Lernens“⁴²⁹.

In Anlehnung an den klassischen Managementprozess werden im Rahmen dieses Konzeptes Wissensziele gesetzt, die organisationale Wissensbasis erfasst und

⁴²⁷ Ebenda, S. 22.

⁴²⁸ Vgl. zu dem Konzept der Bausteine des Wissensmanagements PROBST, G. J. B. et al. [Wissensmanagement 1998].

⁴²⁹ PROBST, G. J. B. et al. [Wissensmanagement 1998], S. 5.

verändert und die Ergebnisse bewertet. Dieser Ablauf realisiert sich als Managementregelkreis in den folgenden näher beschriebenen Bausteinen des Wissensmanagements, die als mögliche Interventionsfelder für Wissensmanagementmaßnahmen zu verstehen sind.

- Die *Definition von Wissenszielen* soll den Aktivitäten des Wissensmanagements eine Richtung geben, sie messbar machen und festlegen, auf welchen Ebenen welche Fähigkeiten aufgebaut werden. Während normative Wissensziele eine innovative und wissensbewusste Unternehmenskultur schaffen sollen, legen strategische Wissensziele das zukünftige Kompetenzportfolio der Unternehmung fest. Operative Wissensziele sollen die normativen und strategischen Vorgaben in handlungsorientierten Teilzielen konkretisieren und so das Wissensmanagement umsetzen.
- Die *Wissensidentifikation* bezieht sich auf die Schaffung einer internen und externen Transparenz durch die Analyse und Beschreibung vorhandenen Wissens.
- Im Rahmen des *Wissenserwerbs* soll Wissen von externen Quellen importiert werden. Die Möglichkeiten zur Erschließung dieses Potentials werden in der Aktivierung der Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Partnern als auch in der Rekrutierung von Experten oder der Akquisition von Unternehmen gesehen.
- Die *Wissensentwicklung* beinhaltet alle Managementanstrengungen, die auf die bewusste Produktion neuer Fähigkeiten, besserer Ideen, leistungsfähigerer Prozesse und neuer Produkte abzielen. Der Umgang und die Nutzung von Kreativität, Interaktion, Kommunikation sowie Transparenz und Integration werden dabei als eine Voraussetzung für die kollektive Wissensgenerierung verstanden. Insofern soll die Wissensentwicklung den Baustein des Wissenserwerbs komplementieren.
- Die *Wissens(ver)teilung* bezieht sich auf den Prozess der sinnvollen Verbreitung bereits vorhandenen Wissens innerhalb der Unternehmung, um isolierte Informationen und / oder Erfahrungen für die gesamte Organisation gezielt nutzbar zu machen.

- Im Rahmen der *Wissensnutzung* sollen durch den produktiven Einsatz organisationalen Wissens konkrete Resultate realisiert werden. Die Nutzung von wertvollen Fähigkeiten und Wissensbeständen als Ziel und Zweck des Wissensmanagements soll sichergestellt werden.
- Die gezielte *Wissensbewahrung* von Erfahrungen, Informationen oder Dokumenten durch Prozesse der Selektion von Bewahrungswürdigem, die angemessene Speicherung und die regelmäßige Aktualisierung soll vor Wissensverlusten schützen und bewusst gestaltet werden.
- In der *Wissensbewertung* sollen Methoden zur Messung von normativen, strategischen und operativen Wissenszielen eingesetzt werden, um eine abschließende Erfolgsbewertung vornehmen zu können. Der Prozess des Wissenscontrollings wird als Voraussetzung für Korrekturen im Rahmen von längerfristigen Interventionen des Wissensmanagements verstanden.

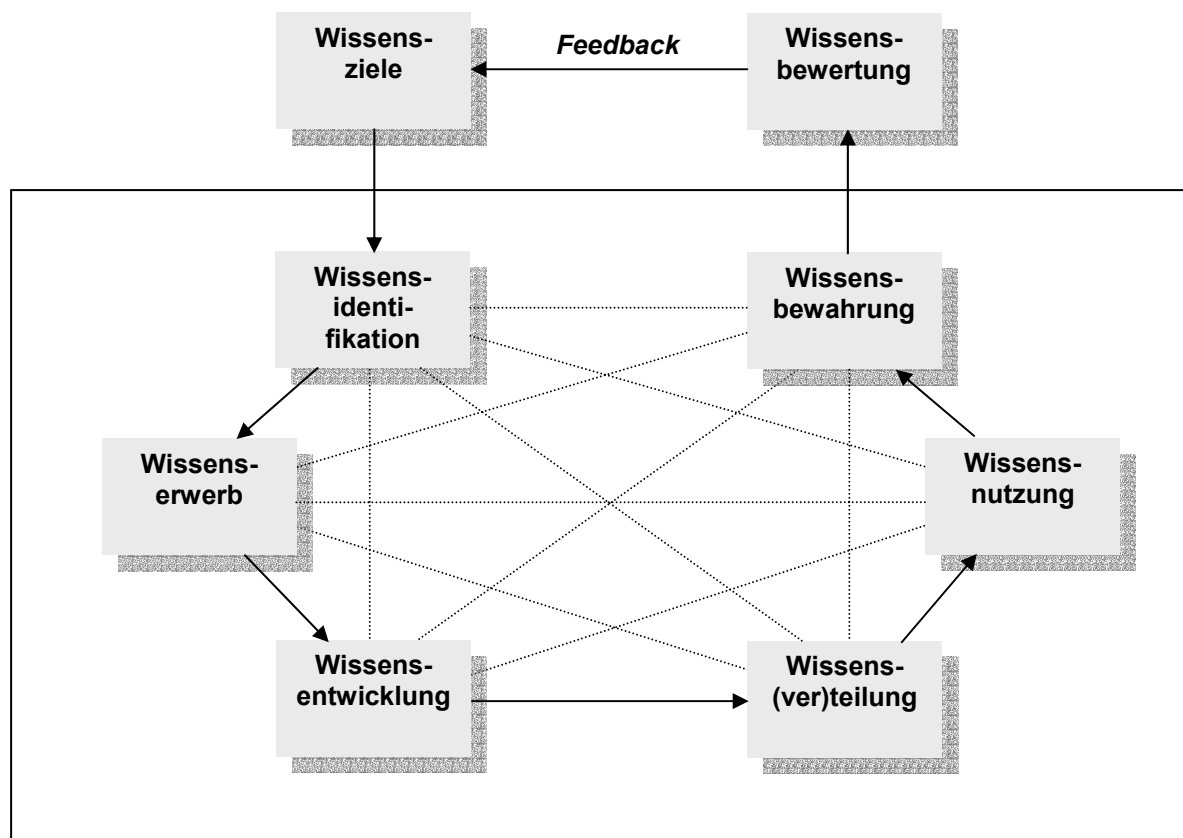


Abbildung II-16: Bausteine des Wissensmanagements⁴³⁰

⁴³⁰ Ebenda, S. 56.

Für jeden einzelnen Baustein dieses Konzepts stellen PROBST et al. jeweils eine Reihe von Instrumenten sowie Praxisbeispiele vor.

3.2.6 Systemisches Wissensmanagement

Unter Anwendung der Systemtheorie⁴³¹ auf das Wissensmanagement argumentiert WILKE, dass die Möglichkeiten der Steuerung komplexer Systeme begrenzt sind auf die (interne) Selbststeuerung und die (externe) Kontextsteuerung.⁴³² Im Rahmen des Konzepts des Systemischen Wissensmanagements beschreibt er Komponenten eines systemischen Zusammenhangs, die mit systemrelevanter und systemrelativer Expertise unterfüttert werden (können). Die unterschiedlichen Betrachtungsweisen und Handlungsfelder des systemischen Managements werden dabei anhand von Fallstudien aufgezeigt.

⁴³¹ Zu dem Begriff der Systemtheorie und seiner Inhalte vgl. WILKE, H. [Systemtheorie 1998].

⁴³² Vgl. hierzu und dem folgenden WILKE, H. [Wissensmanagement 1996].

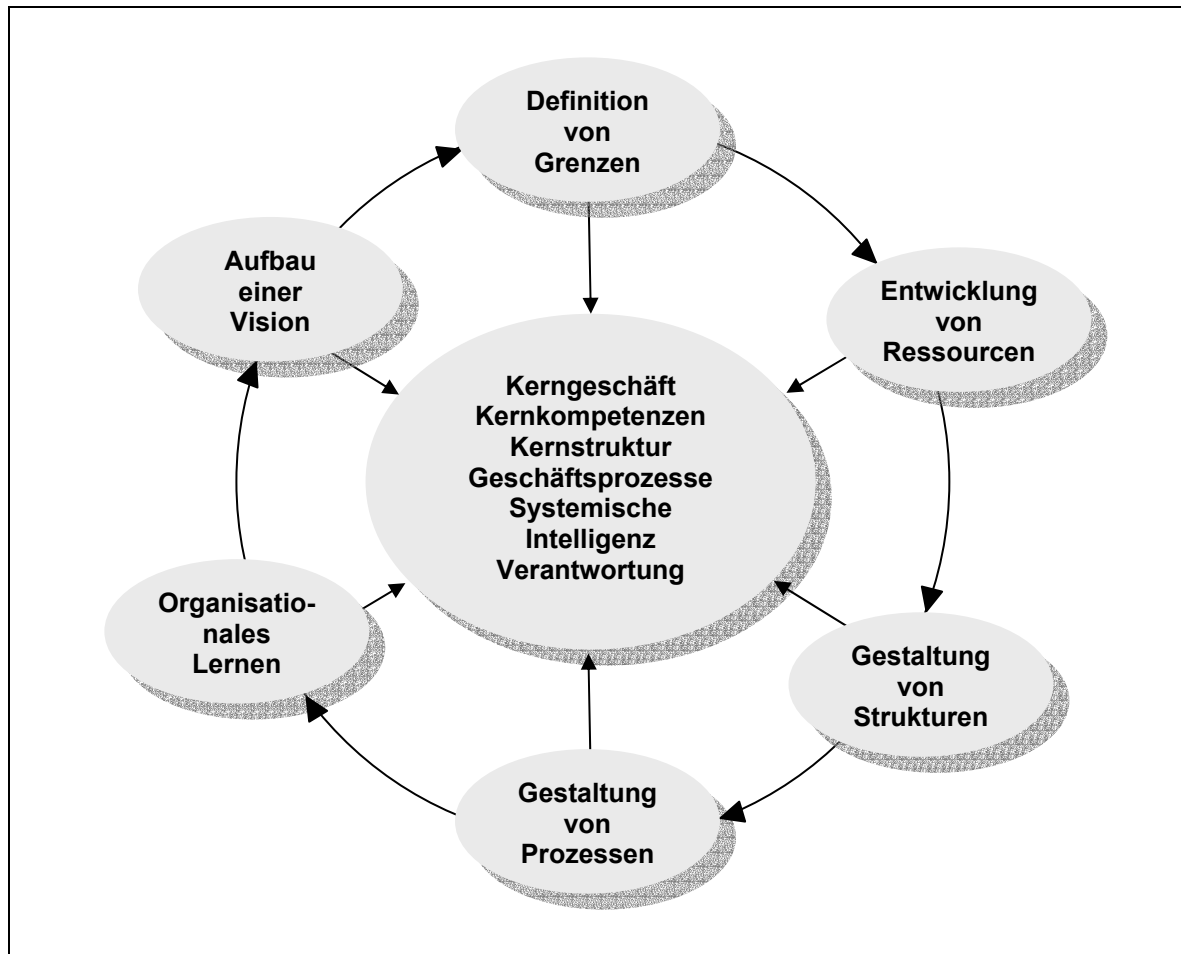


Abbildung II-17: Entwicklung einer organisationalen Wissensbasis⁴³³

3.2.7 Wissensmarktkonzept

Im Rahmen von Projekten der Aktionsforschung entwickelte NORTH gemeinsam mit einer Reihe von Unternehmen das *Wissensmarktkonzept*.⁴³⁴ Dieses Modell betrachtet Wissen erstens als knappe Ressource, die nur unter Beachtung marktorientierter Mechanismen wettbewerbswirksam entwickelt und genutzt werden kann, und die zweitens mit Menschen und ihren Handlungsstrategien verbunden ist, so dass eine Gesamtkonzeption des Wissensmanagements als erforderlich erachtet wird.

Dementsprechend versteht dieses Konzept seine Aufgabe in der an den Zielen und Wertvorstellungen des Gesamtunternehmens orientierten Förderung

⁴³³ Ebenda, S. 289.

⁴³⁴ Vgl. NORTH, K. [Unternehmensführung 1999], S. 219 ff.

unternehmerischen Handelns und der Kooperation mit dem Ziel, kurzfristige Erfolge der Geschäftseinheiten und einen langfristigen Kompetenzaufbau des Gesamtunternehmens sicherzustellen.

Aus der Aktionsforschung wurden folgende Erkenntnisse als Notwendigkeit für die Gestaltung eines Wissensmanagements gewonnen:

- Integration des Wissensmanagements in alle Geschäftsprozesse im Sinne eines Total Knowledge Management, das die optimale Wissenserzeugung und Nutzung in allen Geschäftsprozessen anstrebt.
- Abstimmung des Wissensmanagements mit den Unternehmenszielen im Sinne eines Value Based Knowledge Management, das sich nicht als das Management des Wissens sondern die optimale Nutzung des Wissens versteht (Wertschöpfung durch Wissen).
- Bemessung eines Marktwertes für die (knappe) Ressource Wissen im Spiel von Angebot und Nachfrage im Rahmen von zu schaffenden Marktbedingungen.
- Notwendigkeit eines ganzheitlichen Konzepts der wissensorientierten Unternehmensführung im Sinne eines marktorientierten Steuerungskonzepts der Ressource Wissen, das eine interne wissensbasierte Marktwirtschaft schafft.

Aufbauend auf diesen Projekterfahrungen wurde das Wissensmarktkonzept entwickelt. „Das Modell beinhaltet die Gestaltung der Rahmenbedingungen für den Wissensmarkt, baut Marktmechanismen auf, die den Ausgleich zwischen Wissensangebot und Wissensnachfrage ermöglichen und definiert Medien und Träger eines operativen Wissensmanagements.“⁴³⁵ Die angestrebte Gesamtkonzeption konkretisiert sich in der Gestaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen und des operativen Managements, wie die folgende Abbildung zeigt.

⁴³⁵ Ebenda, S. 160.

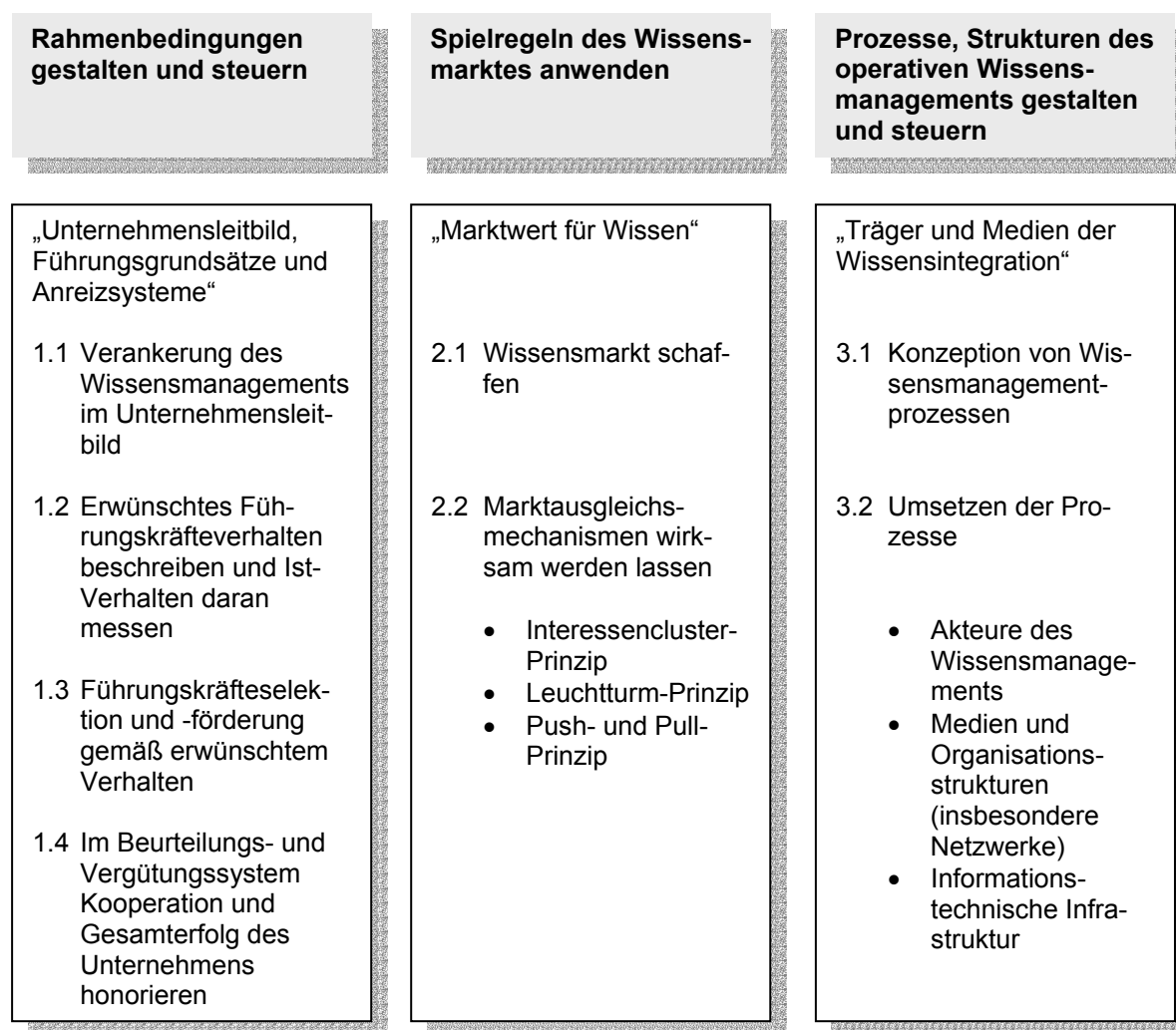


Abbildung II-18: Wissensmarktkonzept⁴³⁶

3.2.8 Vergleichende Beurteilung der Konzepte des Wissensmanagements

Im *Lebenszyklusmodell des Wissensmanagements* verstehen REHÄUSER / KRCMAR Wissen als ein sich selbst produzierendes und selbst aufrechterhaltendes Netzwerk von Strukturen, in das neue Wissens Elemente einzubinden sind. Die Autoren gehen aber nicht darauf ein, wie der Wissensbedarf für Unternehmen aus der Veränderung der Umwelt konkret abgeleitet werden kann. Sie erklären nicht, wie ein selbst organisierter Prozess in der Unternehmung abläuft und wie dieser Prozess von der Unternehmungsleitung und den Mitarbeitern gestaltet und gegebenenfalls gesteuert werden kann. Insofern ist dieses Modell eher beschreibend aber nicht handlungsorientiert konzipiert.

⁴³⁶ Ebenda, S. 161.

Die *Vier Akte des Wissensmanagements* geben Hilfestellung zur Sensibilisierung von Unternehmen für das Wissensmanagement, stellen aber kein geschlossenes Managementkonzept dar. SCHÜPPEL bietet im Rahmen seines Modells zwar eine Vielzahl an Möglichkeiten der Implementierung, aber der Zusammenhang zwischen Unternehmungszielen und Wissenszielen bleibt unklar.

NONAKA / TAKEUCHI unterscheiden sich mit ihrem Konzept der *Spirale des Wissens* von anderen Ansätzen. Sie stellen kein deterministisches Modell vor, sondern gestalten Kontexte, die der Erzeugung und dem Transfer von Wissen förderlich sind.

Das Konzept des *Integrativen Wissensmanagements* versucht, organisationale Lernprozesse besser an die Unternehmungsziele anzubinden. Für das tägliche operative Wissensmanagement bietet es wenig Hilfestellung, da die Gestaltung einer Lernarchitektur im Mittelpunkt steht, so dass Wissensaufbau und -transfer gefördert werden. Insgesamt ist das Modell von PAWLOWSKY aber eher als Untersuchungsansatz denn als Managementmethode konzipiert.

In dem Modell der *Bausteine des Wissensmanagements* von PROBST et al. ist weder ein expliziter Bezug zu den Unternehmungszielen gegeben noch wird ein spezifischer Kontext (wissensfördernde Rahmenbedingungen) berücksichtigt. In den einzelnen Bausteinen finden solche Aspekte aber Eingang.

Das *Systemische Wissensmanagement* von WILKE bewegt sich auf einem sehr abstrakten Niveau und bietet weder Hilfestellung für ein operatives Wissensmanagement noch Möglichkeiten der Implementierung.

Das *Wissensmarktkonzept* von NORTH ist ein Modell der täglichen Praxis, das unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und einem zumindest mittelbaren Bezug zu den Unternehmungszielen Instrumentarien des operativen Wissensmanagements bietet. Aber trotz eines Implementierungsansatzes ist dieses Modell für die Umsetzung nicht detailliert genug.

In der folgenden Tabelle werden die oben beschriebenen Konzepte des Wissensmanagements hinsichtlich

- der Orientierung am Managementprozess (Planung, Steuerung, Kontrolle, Ergebnismessung)
- der Berücksichtigung der Rahmenbedingungen (Kontext)
- des Bezugs zu den Unternehmenszielen
- der Form der empirischen Validierung
- eines Instrumentariums praktischer Methoden für ein operatives Wissensmanagement (praktische Einsetzbarkeit)
- einer Anleitung und des Status der Implementierung sowie
- der Praxisrelevanz

gegenübergestellt.

Beurteilungskriterium Konzept	Orientierung am Managementprozess	Berücksichtigung der Rahmenbedingungen	Bezug zu Unternehmenszielen	Empirische Validierung	Instrumentarium praktischer Methoden zum operativen Wissensmanagement	Implementierungsmodell	Praxisrelevanz
Lebenszyklusmodell des Wissensmanagements	technokratisches Managementmodell	implizit (Konzept der Selbstorganisation)	nein	nein	nein, rein beschreibendes Modell	nein	nicht handlungsorientiert, geringe praktische Relevanz
Vier Akte des Wissensmanagements	strukturierter Veränderungsprozess	Akte 1 - 3 beziehen sich auf Kontextgestaltung	implizit, Ableitung von Wissensaus Unternehmenszielen unklar	in Teilaspekten	ja (für Veränderungsmanagement)	bedingt (Veränderungsmanagement)	theoretisches Konzept, Ableitung von Prozessen des Change Management viele Beispiele
Spirale des Wissens	nein, Management des Zufalls	ja, Kontextgestaltung zur Förderung der Kreativität	ja (Vision)	empirische Analyse der Produkt- und Prozessentwicklung	ja (Kontexte, Wissenstransformation)	nein	sensibilisiert für Wissens-erzeugung

Beurteilungskriterium Konzept	Orientierung am Managementprozess	Berücksichtigung der Rahmenbedingungen	Bezug zu Unternehmenszielen	Empirische Validierung	Instrumentarium praktischer Methoden zum operativen Wissensmanagement	Implementierungsmodell	Praxisrelevanz
Integratives Wissensmanagement	bedingt, Orientierung der Lernprozesse an Zielen, Ergebnissen	Interventionskonzept zur Gestaltung wissensfördernder Rahmenbedingungen	implizit durch Steuerung der Lernprozesse	in Teilaspekten	bedingt aus Sicht des Organisationslernens und des Change Managements	ja	Change Management, sensibilisiert für WM, wenig Hilfe für operatives WM
Bausteine des Wissensmanagements	ja (St. Gallen-Modell)	implizit in Bausteinen, aber nicht übergreifend	implizit, Ableitung von Wissensaus Umsetzungszielen unklar	Einbezug von Praktiken, (noch) keine Anwendung des Gesamtkonzeptes	ja (bausteinbezogen)	nein	praxisorientiertes Konzept, geringe Hilfe zur Implementierung
Systemisches Wissensmanagement	Systemtheorie und Prozessmodell	ja (systemisch)	ja	Fallstudien	wenige Instrumente	nein	Fallstudien zeigen Umsetzungsmöglichkeiten
Wissensmarktkonzept	ja, durch Prozesse des WMs	explizit	mittelbare Ableitung	Konzeptentwicklung durch Aktionsforschung	ja	ja	praxisorientiertes Konzept

Tabelle II-10: Beurteilung ausgewählter Konzepte des Wissensmanagements⁴³⁷⁴³⁷ In Anlehnung an NORTH, K. [Unternehmensführung 1999], S. 167.

III Bedeutung der Unternehmensberatung (als Grundlage der Internen Unternehmensberatung)

1 Forschungsstand zu (Interner) Unternehmensberatung

Eine chronologische Analyse der wichtigsten Buchpublikationen und Zeitschriftenartikel zu dem Thema Unternehmensberatung erfolgte für den Zeitraum von 1985 bis 2002.⁴³⁸

Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen stehen unternehmensbezogene Beratungsleistungen, die nachgefragt werden, um rechtliche, technische, ökonomische, personelle und organisatorische Anforderungen zu erfüllen oder Probleme zu lösen.⁴³⁹

Da die Literatur der Internen Unternehmensberatung teilweise nur schwer oder gar nicht abzugrenzen ist von der Literatur der Unternehmensberatung allgemein (einige Beiträge behandeln beide Formen bewusst in einem direkten Vergleich), beinhaltet diese Auflistung sowohl Publikationen zur Unternehmensberatung als auch zur Internen Unternehmensberatung.

Die Auswertung der vorliegenden Beiträge erfolgt anhand des Umfangs ihrer wissenschaftlichen Aussagekraft. Die Beiträge reichen von illustrativen Beispielen (Kategorie 1) bis zu verallgemeinerungsfähigen empirischen Analysen (Kategorie 4).⁴⁴⁰

⁴³⁸ Auch diese Literaturdokumentation erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, vgl. Kapitel II 1 dieser Arbeit.

⁴³⁹ Zum Verständnis des Begriffs Unternehmensberatung im Sinne dieser Arbeit und dessen Abgrenzung von anderen Beratungsleistungen vgl. z. B. SCHÜTTE, A. [Unternehmensberatung 1996], S. 4 ff. und ZIEGLER, A. [Beratung 1995], S. 55 ff. Die Rechtsberatung, Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung z. B. sind formal eindeutig von der Unternehmensberatung zu trennen. Vgl. hierzu EFFENBERGER, J. [Strategieberatung 1998], S. 29 ff. oder auch SPERLING, H. J. / ITTERMANN, P. [Unternehmensberatung 1998], S. 10. Grundsätzlich lassen sich die Unternehmensberatungsleistungen in gesetzliche Vorbehaltsleistungen (Beratung, die allein von einer gesetzlich vorgesehenen Berufsgruppe durchgeführt werden darf, z. B. Steuerberatung und Rechtsberatung) und freie Beratungsleistungen, die prinzipiell durch jede beliebige Person durchgeführt werden können, unterscheiden. Die freien Beratungsleistungen lassen sich ihrerseits wiederum in verschiedene Beratungsfelder unterteilen, vgl. hierzu Kapitel III 3.3 dieser Arbeit. Darüber hinaus lassen sich Überschneidungen zwischen der Unternehmensberatung und anderen Bereichen feststellen. Vgl. auch STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 90 ff. Eine Erklärung des Begriffs Unternehmensberatung anhand einer Dekomposition und Erklärung der einzelnen Begriffe Unternehmen und Beratung findet sich bei VOGELSANG, G. [Unternehmensberatung 1992], S. 19 ff.

⁴⁴⁰ Vgl. Kapitel II 1 dieser Arbeit und die dortige Quelle.

Erscheinungs- jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Katego- rie
1985	Allanson, S. P.	Interne Beratung : Strukturen, Formen, Arbeitsweisen	Entwicklung eines Konzeptes zum Aufbau einer internen Beratung auf Basis einer empirischen Untersuchung und der aus den Ergebnissen entwickelten Problemdimensionen	4
1986	Oefinger, T.	Erfüllung von Beratungsaufgaben in Unternehmen durch interne und externe Berater : Eine theoretisch-empirische Analyse	Entwicklung von Kriterien zur Strukturierung der Beratungsaufgabe als Entscheidungshilfe für den Einsatz externer versus interner Berater vor dem Hintergrund des Ziels der Sicherstellung eines maximalen Beratungserfolgs	4
1987	Petzold, R.	Ziele und Bereiche der externen Beratung im Wettbewerb mit der internen Beratung	Theoretische und praktische Darstellung der internen und externen Beratung: Erscheinungsformen, Charakteristika, Vor- und Nachteile, unterschiedliche Lösungsansätze (Fallbeispiel)	2
1988	Stutz, H. - R.	Management-Consulting : Organisationsstrukturen am Beispiel einer interaktiven Dienstleistung	Theoretischer Einblick in die Begriffe Organisation, Dienstleistung und Management-Consulting, Darstellung der internen Strukturen von Beratungsunternehmen sowie der Beziehungen zwischen Beratern und Klienten und Entwicklung der (Aufbau)Organisation in der Unternehmensberatung	4

Erscheinungs- jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Katego- rie
1990	Neuert, U. W.	Computergestützte Unternehmensberatung : Möglichkeiten und Grenzen der Computerunterstützung unter besonderer Berücksichtigung der Strategieberatung	Entwicklung eines Konzeptes der computerunterstützten Strategieberatung: Theoretische Analyse des Verhältnisses zwischen Unternehmensberatung und Informationstechnologie, empirische Bestandsaufnahme des Einsatzes der EDV-Technologie in Beratungsunternehmen, Übertragung der Erkenntnisse auf den Bereich der strategischen Geschäftsfeldplanung	4
1991	Davis, T. R. V.	Internal service operations : Strategies for increasing their effectiveness and controlling their cost	Fokussierung auf die Verbesserung interner Dienstleistungen zur Steigerung der Effektivität und Effizienz: Identifikation der Hauptgründe für Misserfolge und Entwicklung alternativer, erfolgreicher Strategien	3
1991	Hoffmann, W. H.	Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung	Entwicklung eines Modells zur Erklärung der Beratungseffizienz und Formulierung von Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für die Aktionsträger der Beratung anhand der Analyse der Leistungsbeiträge der Klienten und Berater, der Beratungseffizienz und der kritischen Erfolgsfaktoren für Beratungsprojekte sowie deren empirische Überprüfung	4
1991	Hofmann, M. (Hrsg.)	Theorie und Praxis der Unternehmensberatung : Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven	Darstellung und sowohl theoretische als auch empirische Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstandes und der Entwicklungstendenzen zu dem Thema Unternehmensberatung im deutschsprachigen Raum anhand von Beiträgen verschiedener Autoren	2 / 3 / 4

Erscheinungs- jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Katego- rie
1991	Rickenbacher, U. M. (Hrsg.)	Zukunftsorientierte Aus- bildung von Unterneh- mensberatern	Darstellung der Pädagogik / Andragogik, Wissen- schaftstheorie, Soziologie, Psychologie und Philo- sophie / Ethik als weitere notwendige Basisqualifika- tionen von Unterneh- mensberatern im Rahmen eines konzipierten Mehr- ebenen-Designs sowie Fallbeispiele zur Aus- und Weiterbildung von Unter- nehmensberatern in den USA, Deutschland und Österreich	1 / 2 / 3
1992	Maas, P. et al. (Hrsg.)	Beratung von Organisa- tionen : Zukunftsperspek- tiven praktischer und theoretischer Konzepte	Sammlung interdisziplinä- rer Beiträge konzeptioneller und umsetzungsorientierter Art zur Darstellung und beratungsorientierter Wei- terentwicklung organisa- tionspsychologisch fundier- ter Erkenntnisse sowie Ent- wicklung theorieorientierter Zukunftsperspektiven der Unternehmensberatung: theoretische Grundlagen, praktische Problembe- reiche, Neuorientierung der Organisationsberatung	2 / 3
1992	Vogelsang, G.	Universalberatung : Kon- zeption und Methodik einer ganzheitlichen Un- ternehmensberatung	Entwicklung, Analyse und Darstellung sowohl einer Konzeption der Universal- beratung (als eine be- sondere Form der Unter- nehmensberatung) als auch einer Vorgehenssystematik einschließlich Methoden und Instrumenten	4
1992	Wagner, H. / Reineke, R. - D. (Hrsg.)	Beratung von Organisa- tionen : Philosophien – Konzepte – Entwicklun- gen	Sammelband zur Unterneh- mensberatung mit Beiträgen verschiedener Autoren zu den Grundlagen der Bera- tung von Organisationen, aktuellen Schwerpunkten und Tendenzen in der funktional sowie regional orientierten Beratung	2 / 3

Erscheinungs- jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Katego- rie
1993	Blunck, T.	Funktionen und Gestaltung institutionalisierter interner Beratungsleistungen	Entwicklung der internen Beratung als organisatorisches Konzept anhand theoretischer Grundlagen und empirischer Ergebnisse: Stand der Theorie, begriffliche Erfassung und Deskription, Funktionen, Gestaltungsempfehlungen	4
1994	Gilley, J. W. / Coffern, A. J.	Internal consulting for HRD professionals : Tools, techniques and strategies for improving organisation performance	Darstellung des Zusammenhangs bzw. der Möglichkeiten bei dem Zusammenspiel von interner Beratung und HRD: Rolle und Aufgabe / Zweck des internen Beraters, Inhalte des HRD und der internen Beratung, Möglichkeiten und Grenzen des Lernens	3
1994	Theuvsen, L.	Interne Beratung : Konzept, Organisation, Effizienz	Entwicklung einer Konzeption der internen Beratung anhand der Analyse des Planungsprozesses: Erfassung und Systematisierung der Beratungsaktivitäten sowie Bewertung der Effizienz der Organisationsmodelle der internen Beratung	4
1995	Grossmann, R. et al. (Hrsg.)	Veränderung in Organisationen : Management und Beratung	Interdisziplinäre Sammlung von Beiträgen interner und externer Berater, Wissenschaftler und Manager im Rahmen eines Symposiums zu Veränderungen in Organisationen (Herbst 1993 in Wels, Oberösterreich): Generelle Bestandsaufnahme der Strukturveränderungen, Möglichkeiten des Managements der Veränderungsprozesse, Interne Beratung, Beratung in Non-profit Organisationen	1 / 2

Erscheinungs- jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Katego- rie
1995	Hillemanns, R. M.	Kritische Erfolgsfaktoren der Unternehmensbera- tung	Theoretisch und empirisch basierte Entwicklung prak- tischer Handlungs- und Ge- staltungsempfehlungen für Unternehmensberatungen zur Qualitätssicherung des Beratungsprozesses: De- finition der Unternehmens- beratung und ihrer Erfolgs- faktoren sowie Darstellung von Modellen zur Beschrei- bung dieses Systems; Analyse ausgewählter Pha- sen des Beratungspro- zesses und Generierung kritischer Erfolgsfaktoren	4
1995	Walger, G. (Hrsg.)	Formen der Unterneh- mensberatung : System- ische Unternehmens- beratung, Organisations- entwicklung, Experten- beratung und gutachter- liche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis	Interdisziplinäre Sammlung von Aufsätzen und Aus- zügen verschiedener Auto- ren der Theorie zu Formen der Unternehmensberatung	2 / 3
1995	Wimmer, R. (Hrsg.)	Organisationsberatung : Neue Wege und Konzepte	Sammlung theoretischer Überlegungen mit praxisbe- zogener Reflexion der Be- ratungstätigkeit in unter- schiedlichen Arbeitsfeldern und zu unterschiedlichen Problembereichen sowie Anwendungsbeispiele und eine Diskussion der Quali- fizierungsmöglichkeiten der Berater	1 / 2
1995	Wohlgemuth, A. C. / Treichler, C. (Hrsg.)	Unternehmensberatung und Management : Die Partnerschaft zum Erfolg	Überblick zur Unterneh- mensberatung anhand von Beiträgen verschiedener Autoren aus Forschung und Praxis: Darstellung des Wesens der Unternehmens- beratung, allgemeiner und branchenorientierter profes- sioneller Beratungsleistun- gen, des zukunftsorien- tierten Managements der Beratungsleistung	2

Erscheinungs- jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Katego- rie
1996	Groth, T.	Wie systemisch ist ‚Systemische Organisationsberatung‘? : Neuere Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie	Darstellung und Analyse der Grundlagen der Systemtheorie und ihr Status und Potential für die Beratung von Organisationen im Sinne von Differenzen, Konvergenzen und Lernpotentialen	4
1996	König, E. / Volmer, G.	Systemische Organisationsberatung : Grundlagen und Methoden	Wissenschaftstheoretische und praxiserprobte Entwicklung eines Konzeptes systemischer Organisationsberatung: Grundlagen, Vorgehensweise und Werkzeuge	4
1996	Mingers, S.	Systemische Organisationsberatung : Eine Konfrontation von Theorie und Praxis	Darstellung und Analyse systemischer Organisationsberatung: Beratungsansätze, Theorie, Methodik und Praxis systemischer Beratung	4
1996	Schrädler, J.	Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht	Entwicklung einer ganzheitlich-evolutionären Beratungsphilosophie anhand der grundlagentheoretischen Diskussion des Phänomens Unternehmensberatung sowie einer transdisziplinären Analyse möglicher Interventionsstrategien und Veränderungsmaßnahmen	4
1996	Schütte, A.	Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland : Unter besonderer Beachtung der Beratung bei Unternehmensgründung; Theoretische und empirische Analyse sowie konzeptionelle Weiterentwicklung	Darstellung von Ansätzen zur Verbesserung der Unternehmensberatung im Allgemeinen und der Gründungsberatung im Speziellen anhand einer entwickelten gesamthaften Konzeption	4

Erscheinungs- jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Katego- rie
1996	Staute, J.	Der Consulting Report : Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater	Kritische Darstellung des Themas Unternehmensberatung: Gründe für Beratungsnachfrage, Beratungsmarkt (Beratungsbereiche), Beschreibung des Beraters, Beratungsprodukte, Entwicklung von Strategien zum Umgang mit Unternehmensberatung	2
1997	Block, P.	Erfolgreiches Consulting : Das Berater-Handbuch	Auseinandersetzung mit spezifischen Verhaltensformen des Beraters in der praktischen Anwendung	2
1997	Lünendonk, T.	Beratermarkt im Wandel	Kurze Auseinandersetzung mit der Positionierungs- und Profilierungsproblematik der Unternehmensberatungen aufgrund der Marktentwicklung	1
1997	Selchert, M.	Organisationsstrukturen und Professionalität : Formen und Funktionen professioneller In-house-Dienstleistungen	Theoretisch und empirisch basierte Entwicklung eines Ansatzes zum vertieften Verständnis des gestaltungsrelevanten Zusammenhangs von Professionalität und Organisationsstruktur anhand interner (professioneller) Dienstleistungen	4
1997	Stolorz, C. / Fohmann, L. (Hrsg.)	Controlling in Consulting-Unternehmen : Instrumente, Konzepte, Perspektiven	Sammlung von Beispielen aus der Praxis für die Praxis: Ermittlung der direkten und indirekten Ziele und Aufgaben des Controlling, Darstellung der Formen der organisatorischen Gestaltung sowie der Eignung und Anwendbarkeit verschiedener Controlling-Instrumente	1
1998	Burgmeier, S. / Reischauer, C.	Unbequeme Fragen : Statt auf externe Consultants für das Management setzen immer mehr Firmen auf eigene Mitarbeiter als Ratgeber	Journalistische Darstellung des Entwicklungstrends zu interner Beratung	1

Erscheinungs- jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Katego- rie
1998	Dichtl, M.	Standardisierung von Beratungsleistungen	Theoretische Darstellung des Beratungsmarktes in Deutschland: Momentaufnahme, Analyse und Systematisierung der Segmente und Akteure mit dem Ziel der Erarbeitung einer Standardisierung von Beratungsleistungen	4
1998	Effenberger, J.	Erfolgsfaktoren der Strategieberatung : Die Analyse einer Leistung von Unternehmensberatern aus Klientensicht	Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung im Bereich der Unternehmensberatung anhand der Analyse und Diskussion der Ergebnisse einer empirischen Studie innerhalb theoretischer Rahmenbedingungen, Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen	4
1998	Mann, R.	Ganzheitliche Unternehmensberatung : Die Antwort auf unsere turbulenten Zeiten	Beschreibung der Gründe, Inhalte und Konsequenzen einer ganzheitlichen Unternehmensberatung	1
1998	Pekruhl, U. (Hrsg.)	Unternehmensberatung : Profil und Perspektiven einer Branche	Darstellung verschiedener Praxisfelder und Entwicklungsperspektiven der Unternehmensberatung aus dem Blickwinkel von Wissenschaftlern und Beratern	1
1998	Sperling, H. J. / Ittermann, P.	Unternehmensberatung : Eine Dienstleistungsbranche im Aufwind	Bestandsaufnahme der Unternehmensberatung : Sammlung und Analyse von Daten; Darstellung und Auswertung empirischer und theoretischer Befunde und Konzepte; Erarbeitung von Ansätzen der Beratung, Aufgaben und Funktionen der Berater, Besonderheiten der Beratungsprozesse	3

Erscheinungs- jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Katego- rie
1999	Alms, W.	Consulting gestern, heute und morgen : Vom Gutachter zum lösungsorientierten Dienstleister	Kurze Darstellung der Unternehmensberatung: Entstehung und Entwicklung, Tätigkeitsfelder, Veränderung der Anforderungen, ganzheitliche Beratung, d. h. inklusive Implementierung	3
1999	Breyer, M.	Qualitätsmanagement von Beratungsdienstleistungen	Analyse eines prozessorientierten Qualitätsmanagements von Beratungsdienstleistungen und Anregungen und Hilfestellung zur prozessorientierten Gestaltung komplexer Beratungsdienstleistungen am Beispiel der Systemtheorie: Diskussion praxisrelevanter Beratungsdienstleistungen im Rahmen eines Phasenkonzeptes, Qualitätsauffassungen und Werkzeuge des Qualitätsmanagements, Identifikation von präventiven und diagnostischen, intervenierenden Elementen, Überprüfung der theoretischen Erkenntnisse anhand von Anwendungsbeispielen	4
1999	Falconer, J.	Implementing a dynamic corpus management system within a global consulting enterprise	Entwicklung und Design eines Modells zur Implementierung eines dynamischen Managementsystems, Darstellung der Ergebnisse, Beschreibung der Vorgehensweise und Diskussion der Weiterentwicklung des Modells	4
1999	Gutberlet, T.	Entwicklungen im Beratermarkt 1998	Darstellung des Beratermarktes anhand einer Auflistung der Entwicklungstendenzen	2
1999	Hoyer, H.	Interne Beratung, Teil 3	Kurze Darstellung alternativer Möglichkeiten zum strukturellen Aufbau interner Beratungseinheiten sowie wesentlicher Unterschiede zur externen Beratung	3

Erscheinungs- jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Katego- rie
1999	Hoyer, H.	Interne Beratung, Teil 2	Kurze Erörterung einiger Erfolgsfaktoren der internen Beratung	3
1999	Hoyer, H.	Interne Beratung	Kurze Darstellung der Aufgaben und Ziele interner Beratungen	3
1999	Niedereichholz, C.	Szenario Beratungsmarkt	Darstellung des Beratungsmarktes anhand einer Auflistung der Entwicklungstendenzen	2
1999	Niedereichholz, C.	Sind interne Consultants Wettbewerber?	Beschreibung der Gründe für die Veranstaltung eines Erfahrungsaustauschs interner Berater und die Gründung des ‚Arbeitskreis Internes Consulting‘	1
1999	O. V.	Unternehmensberater- branche weiter im Höhenflug : Auch für 1999 prognostiziert der BDU zweistellige Wach- stumsraten	Qualitative Darstellung des Beratungsmarktes, Beschreibung der Gründe für eine gestiegene Beratungsnachfrage sowie der Trends für 1999	1
1999	Quiring, A.	Rechtsfragen des in- ternen Consulting	Diskussion verschiedener Formen der Unternehmensberatung in Bezug auf den Rechtsstatus	2
1999	Schmalholz, C. G.	Rat vom Campus	Journalistische Darstellung verschiedener studentischer Unternehmensberatungen und ihrer Tätigkeiten	1
1999	Schwan, K. / Seipel, K. G.	Erfolgreich beraten : Grundlagen der Unter- nehmensberatung	Theoretische Darstellung der Unternehmensberatung mit Grundlagen, Märkten, Verhalten und Techniken der Beratung	2
2000	Kort, K.	Große Räder drehen	Journalistische Beschreibung der Tätigkeit des internen Beraters und der Möglichkeiten für Hochschulabgänger in diesem Bereich	1

Erscheinungs- jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Katego- rie
2000	Niedereichholz, C. (Hrsg.)	Internes Consulting : Grundlagen – Praxisbei- spiele – Spezialthemen	Grundlagen des Internen Consulting (Business Plan und Darstellung der Er- gebnisse einer Marktunter- suchung) und Sammlung von Beiträgen verschiede- ner Autoren aus der Praxis als Fallbeispiele sowie zu Spezialthemen	1 / 3
2001	Sommerlatte, S.	Lernorientierte Unterneh- mensberatung : Modell- bildung und kritische Untersuchung der Bera- tungspraxis aus Berater- und Klientenperspektive	Darstellung praktischer Ge- staltungsempfehlungen im Rahmen eines entwickelten Modells zur lernorientierten Beratung auf Basis theore- tischer und empirischer Fundierung	4
2001	Burns, E.	Charging for internal consulting services and demonstrating value	Beschreibung eines ent- wickelten Ansatzes zur In- Rechnung-Stellung interner Beratungsleistungen an- hand eines Fallbeispiels	3
2001	Höck, M. / Keuper, F.	Empirische Untersuchung zur Auswahl und Kom- petenz von Beratungsge- sellschaften	Ergebnisse einer empiri- schen Studie (im April 2000) bei den umsatzstärksten Unternehmen in Deutsch- land zur Beratungsqualität von Consulting-Unterneh- men: Entwicklung von Kriterien zur Kompetenzbe- urteilung	4
2001	Jackson, J.	The case for internal consulting	Darstellung des Zusam- menhangs bzw. der Möglichkeiten bei dem Zusammenspiel von in- terner Beratung und HRD	2
2002	Bamberger, I. (Hrsg.)	Strategische Unterneh- mensberatung : Konzep- tionen – Prozesse – Me- thoden	Beiträge aus Wissenschaft und Praxis zu beispielhaften Problemfeldern der strategi- schen Unternehmensbe- ratung und entsprechenden Lösungsansätzen	1 / 2

Erscheinungs-jahr	Autor(en)	Titel der Veröffentlichung	Inhaltlicher Schwerpunkt	Kategorie
2002	Mohe, M. et al. (Hrsg.)	Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell : Theorie, Praxis, Markt	Sammlung theoretischer und praktischer Einblicke in die Unternehmensberatung in Form einer Bestandsaufnahme durch Beiträge verschiedener Autoren (Berater, Wissenschaftler) sowie Zukunftsperspektiven	1 / 2

Tabelle III-1: Literatur zu Unternehmensberatung

Die hier dargestellten 57 Veröffentlichungen zu (Interner) Unternehmensberatung spiegeln die vielfältigen inhaltlichen Interpretationsmöglichkeiten des Themas im Bezug auf das wissenschaftliche Erkenntnisniveau wider.

Von den aufgelisteten Publikationen stellen circa 38 Prozent (22 Arbeiten)⁴⁴¹ eine wissenschaftliche Publikation (Kategorie 4: Begriffsexplikationen in einem geschlossenen Aussagensystem) im Sinne der gewählten Klassifizierung dar. Rund 24 Prozent (14 Arbeiten) erfüllen die Anforderungen der 3. Kategorie. Aufgrund lediglich deskriptiver Beschreibungen erfolgt eine Klassifizierung in den Kategorien 2 und 1 für etwa 30 Prozent (17 Arbeiten) beziehungsweise circa 26 Prozent (15 Arbeiten) der Veröffentlichungen.

Eine Zunahme wissenschaftlich fundierten Materials zu dem Thema (Interne) Unternehmensberatung über den chronologischen Verlauf lässt sich nicht feststellen. Allerdings fällt auf, dass die Publikationen des Jahres 1996 mit einer Ausnahme ausschließlich der 4. Kategorie zuzuordnen sind. Dennoch verteilen sich die verschiedenen Kategorien mehr oder weniger gleichmäßig über den festgelegten Zeitraum von 18 Jahren.

Hinsichtlich des Inhalts der Veröffentlichungen lassen sich sieben thematische Schwerpunkte feststellen. Dabei erfolgt an dieser Stelle keine Differenzierung zwischen Unternehmensberatung und Interner Unternehmensberatung. Vielmehr

⁴⁴¹ Insofern eine Publikation zwei oder mehr Kategorien zugeordnet wurde, weil die einzelnen Beiträge dieser Publikation unterschiedlich zu bewerten waren, ist diese Publikation bei der Ermittlung der prozentualen Verteilung jeweils in beiden genannten Kategorien erfasst worden, so dass die Summe 100 Prozent übersteigt.

sind auch die Beiträge speziell zur Internen Unternehmensberatung ebenso den thematischen Schwerpunkten zugeordnet:

Die Mehrzahl der Arbeiten beinhaltet eine Darstellung der (Internen) Unternehmensberatung im Sinne der Beschreibung von Faktizitäten unter verschiedenen Gesichtspunkten (zum Beispiel WALGER, G. (Hrsg.) 1995 oder NIEDEREICHHOLZ, C. (Hrsg.) 2000). Fast ebenso viele Beiträge befassen sich mit Aspekten der Gestaltung und Implementierung von sowohl allgemeinen als auch speziellen Konzepten der (Internen) Unternehmensberatung (zum Beispiel ALLANSON, S. P. 1985 oder BREYER, M. 1999). Einige Beiträge setzen sich mit den Entwicklungstrends in der (Internen) Unternehmensberatung auseinander (zum Beispiel MAAS, P. et al. (Hrsg.) 1992 oder BURGMEIER, S. / REISCHAUER, C. 1998). Die Erfolgsfaktoren beziehungsweise Effizienzbeurteilung der (Internen) Unternehmensberatung ist ebenfalls Inhalt einiger Arbeiten (zum Beispiel DAVIS, T. R. V. 1991 oder STOLORZ, C. / FOHMANN, L. (Hrsg.) 1997). Vier Beiträge stellen einen Zusammenhang zu Personalaspekten – insbesondere Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsmöglichkeiten – im Rahmen der (Internen) Unternehmensberatung her (zum Beispiel RICKENBACHER, U. M. (Hrsg.) 1991 oder JACKSON, J. 2001). Eine Aufarbeitung der Beratungsinhalte und -aufgaben findet sich in drei Arbeiten (zum Beispiel OEFINGER, T. 1986). Der Frage nach einer gegebenenfalls notwendigen besonderen Organisationsform der (Internen) Unternehmensberatung wird nur in den Beiträgen von STUTZ, H. - R. 1988, SCHRÄDLER, J. 1996 und SELCHERT, M. 1997 nachgegangen. Die Arbeit von THEUVSEN, L. 1994 spricht das Thema Organisation zwar an, aber der Autor bewertet lediglich die Effizienz bestehender Organisationsmodelle der Internen Beratung. Keine der aufgelisteten Arbeiten aber verbindet die Organisation der (Internen) Unternehmensberatung mit dem Thema Wissensmanagement. Der Beitrag von SOMMERLATTE, S. 2001 befasst sich zwar mit Wissensmanagement und Unternehmensberatung in Form einer lernorientierten Unternehmensberatung, vernachlässigt aber den Aspekt der dafür notwendigen Organisationsstruktur.

Diese Ausführungen verstärken das in Kapitel I 1 formulierte und in Kapitel II 1 (Auswertung der Literaturdokumentation des Wissensmanagements) bestätigte Defizit zur Entwicklung einer wissensbasierten Organisationsstruktur von

(Internen) Unternehmensberatungen. Sowohl die theoretischen als auch zahlreichen praktischen Beiträge liefern keine Erkenntnisse zu dem in dieser Arbeit formulierten Forschungsziel. Nach wie vor fehlt ein substantieller Beitrag zur Bildung einer Theorie der wissensbasierten Gestaltung einer Organisationsstruktur als integrativer Bestandteil der Theorie der Unternehmung.

2 Unternehmensberatung

Die Beratung von Unternehmungen beziehungsweise Organisationen findet in vielfältiger Form zu verschiedensten Problemen statt. „Der steigenden strukturpolitischen Relevanz von Unternehmensberatung und der wachsenden Nachfrage⁴⁴² von ... [Unternehmen der Privatwirtschaft, der öffentlichen Verwaltung⁴⁴³, Non-profit Organisationen⁴⁴⁴ sowie militärischen, kirchlichen, sportlichen oder wissenschaftlichen Einrichtungen] nach entsprechenden Beratungsdienstleistungen steht [aber] ein weitgehend unstrukturiertes und wenig über- und durchschaubares Angebot von Beratern und Beratungsunternehmen gegenüber.“⁴⁴⁵ Da die Unternehmensberatung im Gegensatz zu anderen Dienstleistungen (zum Beispiel Wirtschaftsprüfung, Rechts- und Steuerberatung) nicht über einen rechtlichen Berufsschutz verfügt,⁴⁴⁶ können sich unterschiedlichste beratende Gruppen als Unternehmensberater bezeichnen.⁴⁴⁷

Über die Pluralität der fachlichen Ausrichtung hinaus variieren auch die Organisationsformen der Beratungsunternehmen. Neben den großen, international tätigen Gesellschaften gibt es eine Vielzahl kleinerer, national oder regional tätiger Beratungsfirmen, interne Beratungseinheiten sowie selbständige Einzelpersonen, die sich als Unternehmensberater betätigen.

Diese Vielfalt der Erscheinungsformen der Unternehmensberatung führt zu einer Unschärfe des Beratungsbegriffes, die nicht zuletzt auch im Sprachgebrauch zum Ausdruck kommt. Demzufolge werden alternativ auch die Begriffe (Management-) Consulting, Wirtschafts-, Betriebs-, Organisations- oder Managementberatung sy-

⁴⁴² Zu dem Beratungsbedarf und seinen Ursachen vgl. Kapitel III 3 dieser Arbeit.

⁴⁴³ Zu den Gründen für die Nachfrage von Beratungsleistungen durch öffentliche Verwaltungen und entsprechenden Beratungsansätzen vgl. ausführlich SPERLING, H. J. / ITTERMANN, P. [Unternehmensberatung 1998], S. 40 ff.

⁴⁴⁴ Zu den Gründen für die Nachfrage von Beratungsleistungen durch Non-profit Organisationen und entsprechenden Beratungsansätzen vgl. ausführlich ebenda, S. 45 f. Zum Begriff und der Abgrenzung von Non-profit Organisationen sowie diesbezüglichen Beratungsansätzen vgl. SCHÜLLER, A. / SCHMIDT, S. [Beratung 1992], S. 33 ff.

⁴⁴⁵ PEKRUHL, U. [Unternehmensberatung 1998], S. 9.

⁴⁴⁶ Eine Ausnahme hierzu bildet Österreich.

⁴⁴⁷ Vgl. STEYRER, J. [Unternehmensberatung 1991], S. 8.

nonym verwendet.⁴⁴⁸

Im Laufe der Zeit – insbesondere seit der Gründung des Bundesverbandes deutscher Unternehmensberater (BDU)⁴⁴⁹ – hat sich aber im deutschsprachigen Raum die Bezeichnung Unternehmensberatung für jene spezifischen Beratungsleistungen durchgesetzt, die sich aus einer gesamtheitlichen Perspektive mit Unternehmungsproblemen beschäftigen.⁴⁵⁰

Ziel dieses Kapitels ist nun eine Konkretisierung und Operationalisierung des Begriffs der Unternehmensberatung, der als ein theoretischer Baustein dieser Arbeit einen Beitrag zu Aussagen zum Forschungsobjekt im Sinne der Anwendungsorientierung leistet.

2.1 Definition der Unternehmensberatung

Zur Erfassung des aktuellen Stands der Beratungsforschung bietet sich zunächst eine erste Auseinandersetzung mit dem Forschungsobjekt auf der begrifflichen Ebene an. Die folgende Tabelle gibt einen Einblick in die Definition(en) der Unternehmensberatung.⁴⁵¹

⁴⁴⁸ Je nach Autor und Zweck seiner Publikation werden diese Begriffe sehr verschieden umrissen. Eine ausführliche Auflistung und Bedeutungserklärung dieser und weiterer Synonymbegriffe findet sich bei STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 89 ff. Den hier genannten und ähnlichen begrifflichen Abgrenzungsversuchen wird im Weiteren nicht gefolgt, da sie dem Sprachgebrauch der Praxis nicht gerecht werden und zudem zahlreiche Abgrenzungsprobleme aufwerfen.

⁴⁴⁹ Der BDU wurde 1954 gegründet. Für weitere Informationen zum BDU vgl. <http://www.bdu.de>.

⁴⁵⁰ Vgl. z. B. ELFGEN, R. / KLAILE, B. [Unternehmensberatung 1987], S. 23 ff., STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 89 ff. oder VOGELSANG, G. [Unternehmensberatung 1992], S. 25.

⁴⁵¹ Eine Erklärung des Begriffs Unternehmensberatung anhand einer Dekomposition und Erklärung der einzelnen Begriffe Unternehmen und Beratung findet sich bei VOGELSANG, G. [Unternehmensberatung 1992], S. 19 ff.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Definition
1986	Oefinger, T.	„ ... ist Beratung Entscheidungshilfe im Sinne von Entscheidungsvorbereitung. Diese Entscheidungshilfe erfolgt durch Beratung, durch Abgabe eines Rates. Beratung als ein Phänomen der menschlichen Interaktion ist allgegenwärtig und findet auch in Unternehmen tagtäglich in zahlreichen Formen statt. Dies erfordert eine Begriffseingrenzung auf professionalisierte Beratung. Professionalisierte Beratung bedeutet, dass die Beratungsleistung von professionellen Ratgebern erbracht wird: Beratung wird als Beruf ausgeübt.“ ⁴⁵²
1987	Elfggen, R. / Klaile, B.	„Als Unternehmensberatung ist die von externen Personen bereitgestellte, individuell gestaltete Hilfe bei der Identifizierung und Lösung von betriebswirtschaftlichen Problemen des Unternehmungsgeschehens zu bezeichnen, die auf einer ganzheitlichen Problemsicht beruht und durch Eigenverantwortlichkeit gekennzeichnet ist. Die Erarbeitung der Problemlösung erfolgt im Rahmen eines interaktiven Prozesses.“ ⁴⁵³
1988	Stutz, H. - R.	„Unter Beratung verstehen wir einen interaktiven Prozess zwischen einem Berater(-system) und einem Beratenen(-system), welcher darauf ausgerichtet ist, das Verhalten des Beratenen (-systems) im Rahmen einer Problemlösung zu beeinflussen. Als Dienstleistung wird die Beratung von externen, unabhängigen Stellen individuell, problemorientiert und auf freiwilliger Basis auf dem Markt angeboten.“ ⁴⁵⁴
1990	Neuert, U. W.	„Der Unternehmensberater steht dem Unternehmen (Klienten) als externe Institution zur Erfüllung eines vertraglich fixierten Auftrags für einen in der Regel zeitlich begrenzten Zeitraum gegen Entgelt zur Verfügung. Der Zweck besteht darin, den Klienten objektiv und frei von fremden Einflüssen bei der Identifizierung und Analyse unternehmerischer Probleme, dem Erarbeiten von Lösungen und ggf. deren Implementierung zu unterstützen.“ ⁴⁵⁵
1991	Hoffmann, W. H.	„Unter Unternehmensberatung verstehen wir eine von einem unabhängigen, eigenverantwortlichen, professionellen Berater individuell für die Klientenorganisation marktmäßig erbrachte Dienstleistung, welche darauf ausgerichtet ist, in einem interaktiven Prozess gemeinsam mit dem Klienten ein Lösungskonzept für eine komplexe betriebswirtschaftliche Problemstellung zu erarbeiten und auf Wunsch auch dessen Implementierung zu unterstützen.“ ⁴⁵⁶

⁴⁵² OEFINGER, T. [Unternehmensberatung 1986], S. 8.

⁴⁵³ ELFGGEN, R. / KLAILE, B. [Unternehmensberatung 1987], S.31.

⁴⁵⁴ STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 100.

⁴⁵⁵ NEUERT, U. W. [Unternehmensberatung 1990], S. 7.

⁴⁵⁶ HOFFMANN, W. H. [Unternehmensberatung 1991], S. 40.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Definition
1992	Vogelsang, G.	„Beratung umfasst die Mitwirkung von Sachverständigen an Problemlösungsprozessen mit dem Ziel, optimale Handlungsalternativen zu entwickeln und umzusetzen.“ und „Unternehmensberatung beinhaltet die Mitwirkung qualifizierter Sachverständiger bei Problemlösungsprozessen auf der Führungsebene von Organisationen. Ziel der Unternehmensberatung ist die Abgabe und Umsetzung von Handlungsempfehlungen. Unternehmensberatungen erfolgen auftragsindividuell. Sie sollten von objektiven und unabhängigen Personen durchgeführt werden.“ ⁴⁵⁷
1992	Wagner, H.	„Beratung ist also eine Dienstleistung, die als Serviceleistung oder als Hauptprodukt angeboten werden kann. Als Serviceleistung und als Produkt kann sie über den Markt bezogen, aber auch innerbetrieblich erstellt werden.“ ⁴⁵⁸
1993	Blunck, T.	„In Anlehnung an Stutz kann Beratung im Rahmen dieser Arbeit als ein interaktiver Prozess zwischen einem Berater(-system) und einem Klienten(-system) definiert werden, welcher darauf ausgerichtet ist, das Verhalten des Klienten(-systems) innerhalb einer Problemlösung zu beeinflussen. Als Dienstleistung wird die Beratung von unabhängigen Stellen individuell, problemorientiert und auf freiwilliger Basis angeboten.“ ⁴⁵⁹
1994	Theuvsen, L.	„Betriebswirtschaftliche Beratung bedeutet Unterstützung bei der Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme.“ und „Betriebswirtschaftliche Beratung ist die Unterstützung bei der Lösung von Managementproblemen in Unternehmungen. ... Beratung kann daher präziser als Unterstützung der Planung, d. h. Unterstützung der auf die Entscheidung im i. e. S. ausgerichteten Informationsgewinnungs- und -verarbeitungsaktivitäten, definiert werden.“ ⁴⁶⁰
1995	Hillemanns, R. M.	„Unternehmensberatung (hier gleichgesetzt mit den Begriffen des Management-Consulting und der klassischen Unternehmensberatung) ist eine professionelle, der Unternehmensführung des Klienten verpflichtete Dienstleistung, die in Form eines interaktiven, kommunikativen und sozialen Prozesses der Wissensvermittlung und Realisationsbegleitung insbesondere bereichsübergreifende Probleme in den Bereichen Strategie, Struktur oder Kultur zur Förderung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit des Klienten zu lösen in der Lage ist.“ ⁴⁶¹

⁴⁵⁷ VOGELSANG, G. [Unternehmensberatung 1992], S. 24 und 32.

⁴⁵⁸ WAGNER, H. [Beratung 1992], S. 3.

⁴⁵⁹ BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 33.

⁴⁶⁰ THEUVSEN, L. [Interne Beratung 1994], S. 48 und 50.

⁴⁶¹ HILLEMANN, R. M. [Unternehmensberatung 1995], S. 7.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Definition
1995	Wohlgemuth, A. C.	„Unternehmensberatung ist ein projektbezogener Interaktionsprozeß zwischen Personen eines Klientensystems und eines Beratersystems. Das Beratersystem ist unabhängig, hilft professionell und mit ganzheitlicher Problemsicht das Erfolgspotential des Klientensystems zu optimieren.“ ⁴⁶²
1996	Effenberg, J.	„Unter Unternehmensberatung wird im folgenden eine Dienstleistung verstanden, die von einem anderen Unternehmen bzw. einer außerhalb des zu beratenden Unternehmens stehenden Person bzw. Personengruppe erbracht wird, mit dem Ziel, Handlungsempfehlungen zu entwickeln, diese zu erläutern und ggf. ... zu implementieren und die geeignet sind, ein Problem zu lösen, welches das zu beratende Unternehmen aufweist und welches diesem bewusst ist.“ ⁴⁶³
1996	Schütte, A.	„Zusammenfassend lässt sich die Unternehmensberatung als individuelle Hilfestellung bei der Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme durch eigenverantwortliche Externe im Rahmen eines interaktiven Prozesses mit dem Klienten definieren.“ ⁴⁶⁴
1998	Dichtl, M.	„Unternehmensberatung bezeichnet eine Dienstleistung, die von qualifizierten und unparteiischen Personen für Ratsuchende erbracht wird und möglichst auftragsindividuell gestaltet sein sollte. Sie kann von der Problemidentifikation bis zur -lösung, häufig auch zur Implementation von Vorschlägen reichen. Die Leistung wird ausschließlich eigenverantwortlich und im Rahmen eines interaktiven Prozesses gegen Entgelt erbracht. Ziel ist es, ermittelte Schwächen im betriebswirtschaftlichen Bereich zu beseitigen und die Marktchancen des beratenen Unternehmens zu verbessern.“ ⁴⁶⁵
2000	Sommerlatte, S.	„Unternehmensberatung ist eine auftragsindividuelle Dienstleistung professioneller, unabhängiger, organisationsinterner oder -externer Personen, die im Rahmen zeitlich und sachlich abgegrenzter Projekte zur Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme öffentlicher oder privatwirtschaftlicher Organisationen erbracht wird, innerhalb derer die Leistungserbringer über keinerlei Entscheidungs- oder Durchsetzungskompetenz verfügen.“ ⁴⁶⁶

⁴⁶² WOHLGEMUTH, A. C. [Unternehmensberatung 1995], S. 15.

⁴⁶³ EFFENBERGER, J. [Strategieberatung 1998], S. 14.

⁴⁶⁴ SCHÜTTE, A. [Unternehmensberatung 1996], S. 4.

⁴⁶⁵ DICHTL, M. [Beratung 1998], S. 20.

⁴⁶⁶ SOMMERLATTE, S. [Unternehmensberatung 2000], S. 85.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Definition
2000	Streicher, H. / Lünendonk, T.	„Unter Unternehmensberatung versteht man eine professionelle, unternehmensbezogene Beratungsleistung, die darauf abzielt, das Unternehmensmanagement in einer objektiven und unabhängigen Art zu unterstützen, Schwachstellen zu identifizieren, diese zu analysieren, Empfehlungen für mögliche Lösungsansätze auszusprechen und, falls gewünscht, bei der Umsetzung dieser mitzuwirken.“ ⁴⁶⁷

Tabelle III-2: Definitionen der Unternehmensberatung

Grundsätzlich erfolgt eine Begriffsbildung anhand einer definitorischen Bestimmung mit den Zielkriterien *Allgemeingültigkeit*, das heißt Generalisierung durch eine breite Abstützung, und *Eindeutigkeit*, das heißt Spezialisierung durch eine klare Abgrenzung. Aber neben der Konkretion und Anschauung des Beratungsbegriffs in der Praxis fehlt auch dessen Konstituierung in der wissenschaftlichen Forschung.⁴⁶⁸ Die Analyse der Definitionen der Unternehmensberatung zeigt, dass eine theoretische Fundierung zumindest des Begriffs der Unternehmensberatung fehlt. Es gibt keine allgemein akzeptierte Definition der Unternehmensberatung, die als Referenz dienen könnte.

Die Veränderung des Begriffsinhalts hat im Laufe der Zeit zu unterschiedlichen Definitionen geführt.⁴⁶⁹

Während bei älteren Publikationen die Entscheidungshilfe (zum Beispiel OEFINGER, T. 1986) und die Informationsgewinnung und -vermittlung durch den Berater (zum Beispiel THEUVSEN, L. 1994) im Vordergrund standen, beinhaltet die Beratungszielsetzung nach der modernen Begriffsauffassung sowohl die Willensbildung als auch die Willensdurchsetzung.⁴⁷⁰ Neben der Problemidentifikation und Entscheidungshilfe bilden die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen und die Implementierungs- und Realisierungsunterstützung weitere Schwerpunkte der Beratertätigkeit (zum Beispiel STREICHER, H. / LÜNENDONK, T. 2000).

⁴⁶⁷ STREICHER, H. / LÜNENDONK, T. [Unternehmensberatung 2000], S. 19.

⁴⁶⁸ Vgl. zu Stand und Perspektiven der Beratungsforschung ITTERMANN, P. / SPERLING, H. J. [Unternehmensberatung 1998], S. 32.

⁴⁶⁹ Zur Veränderung des Begriffsinhalts im Laufe der Zeit vgl. Kapitel III 2.3.1 dieser Arbeit.

⁴⁷⁰ Vgl. STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 91.

Darüber hinaus entwickeln die Autoren entsprechend der jeweils eigenen Schwerpunkte unterschiedliche Definitionen.⁴⁷¹ Die hier vorgenommene Gegenüberstellung der Definitionen lässt erkennen, dass der Begriff der Unternehmensberatung offensichtlich nicht nur über ein konstitutives Merkmal abgegrenzt werden kann, sondern über eine Reihe von Kriterien deskriptiv erfasst werden muss.⁴⁷²

Auf die Ableitung einer eigenen Begriffsbestimmung wird daher an dieser Stelle bewusst verzichtet.

Vielmehr soll das Phänomen Unternehmensberatung aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden, um jene Wesensmerkmale der Beratung identifizieren zu können, die eine exaktere Bestimmung des Beratungsbegriffs zulassen. Somit werden die wesentlichen Bedeutungsinhalte dieses Terminus im Folgenden anhand zu ermittelnder Merkmale der Unternehmensberatung vertiefend charakterisiert.

2.2 Merkmale der Unternehmensberatung

Der Begriff Unternehmensberatung wird in der Literatur zumeist durch die Beschreibung der dominierenden Merkmale der Beratung abgegrenzt. Trotz unterschiedlicher Schwerpunkte und daraus folgender Definitionen besteht aber ein gewisser Konsens bezüglich der Abgrenzungskriterien. So lassen sich die Merkmale der Unternehmensberatung drei Merkmalsgruppen zuordnen.⁴⁷³ Dabei führt die Strukturierung der Abgrenzungskriterien nach institutionellen, funktionellen und instrumentellen Komponenten zu einem Charakterisierungskatalog der Unternehmensberatung, der einen Querschnitt der einzelnen Definitionsbemühungen darstellt.⁴⁷⁴

⁴⁷¹ VOGELSANG, G. [Unternehmensberatung 1992], S. 19 spricht in diesem Zusammenhang sogar von einer babylonischen Sprachverwirrung.

⁴⁷² Vgl. hierzu SCHÜTTE, A. [Unternehmensberatung 1996], S. 4, die den Begriff der Unternehmensberatung nach funktionalen, personalen und prozessualen Komponenten strukturiert.

⁴⁷³ Vgl. WOHLGEMUTH, A. C. [Organisationsentwicklung 1991], S. 116 ff.

⁴⁷⁴ Vgl. hierzu auch SOMMERLATTE, S. [Unternehmensberatung 2000], S. 84.

Die im Folgenden beschriebenen *institutionellen Merkmale* betreffen die Träger der Unternehmensberatung(sleistung). Dazu gehören alle am Beratungsprozess⁴⁷⁵ Beteiligten, das heißt sowohl die professionellen Ratgeber,⁴⁷⁶ also jene Institutionen, die Unternehmensberatung praktizieren, als auch die Beratenen, also der Adressatenkreis der Unternehmensberatung. Da es sich in der Regel auf beiden Seiten um soziale Systeme handelt,⁴⁷⁷ kann man von einem Beratersystem und einem Klientensystem sprechen, die über ihre Interaktion das Beratungssystem bilden.⁴⁷⁸

Zur Charakterisierung der Unternehmensberatung aus institutioneller Sicht ist hinsichtlich der Berater nach gängiger Vorstellung deren *Externalität* maßgeblich.⁴⁷⁹ Danach sollte das Beratersystem grundsätzlich nicht Teil des hierarchischen Machtsystems des Auftraggebers sein. Demzufolge wird die Interne Unternehmensberatung von einigen Autoren definitorisch aus dem Beratungsbegriff ausgegrenzt.⁴⁸⁰ Andererseits besteht aber auch die Auffassung, dass interne Beratungen durchaus unter dem Begriff Unternehmensberatung subsumiert werden können, wenn keine formellen oder informellen Abhängigkeiten zwischen Berater und Beratendem im Zusammenhang mit einem Beratungsprojekt bestehen.⁴⁸¹ Darüber hinaus resultieren die in zunehmendem Maße auftretenden Überschneidungen zwischen interner und externer Beratung aus der rechtlichen Verselbständigung der Internen Beratungen, die ihre Leistungen ohnehin oftmals sowohl intern als auch extern anbieten.⁴⁸² Insofern erscheint es sinnvoll, eher das Merkmal der *Unabhängigkeit* des Beraters in den

⁴⁷⁵ Zu Inhalt und Ablauf des Beratungsprozesses vgl. z. B. MINGERS, S. [Organisationsberatung 1996], S. 207 ff.; HILLEMANN, R. M. [Unternehmensberatung 1995], S. 42 ff.

⁴⁷⁶ Zur notwendigen Professionalität des Beraters vgl. HOFFMANN, W. H. [Unternehmensberatung 1991], S. 39 f. Weitere diesbezügliche Ausführungen finden sich bei HILLEMANN, R. M. [Unternehmensberatung 1995], S. 7 f. WOHLGEMUTH, A. C. [Unternehmensberatung 1995], S. 17 spricht von anerkannten und ethischen Richtlinien zur Berufsausübung, die er in Form einer Auflistung der Anforderungen darstellt.

⁴⁷⁷ Zu Unternehmensberatungen als soziale Systeme vgl. ELFGEN, R. [Unternehmensberatung 1991], S. 283 ff. Vgl. zur Erklärung des Begriffs System allgemein Kapitel I 2 dieser Arbeit und die dortigen Quellen.

⁴⁷⁸ Zu dem Begriff Beratungssystem sowohl im engeren als auch im weiteren Sinne vgl. z. B. HILLEMANN, R. M. [Unternehmensberatung 1995], S. 14 und 16 ff.; STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 120 ff. oder auch MINGERS, S. [Organisationsberatung 1996], S. 94 ff., die sich ausführlich auch mit dem Beratersystem auseinandersetzt, vgl. ebenda S. 61 ff. Zu dem Begriff Klientensystem vgl. GROTH, T. [Organisationsberatung 1996], S. 37 ff.

⁴⁷⁹ Vgl. ELFGEN, R. / KLAILE, B. [Unternehmensberatung 1987], S. 22; STEYRER, J. [Unternehmensberatung 1991], S. 9; STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 99.

⁴⁸⁰ Vgl. hierzu HOFFMANN, W. H. [Unternehmensberatung 1991], S. 39.

⁴⁸¹ Vgl. SCHRÄDLER, J. [Unternehmensberatung 1996], S. 17 f.

⁴⁸² Vgl. hierzu Kapitel IV dieser Arbeit.

Vordergrund zu stellen.⁴⁸³ „Dem entspricht die Forderung nach Eigenverantwortlichkeit des Beraters [gegenüber dem Klienten] in räumlicher, organisatorischer und finanzieller Hinsicht⁴⁸⁴. Kennzeichnend für die Unternehmensberatung ist dann, dass sie nicht der Weisungsbefugnis des Auftraggebers und schon gar nicht der eines von anderen Interessen bestimmten Mutterunternehmens unterliegt.“⁴⁸⁵ Dies ist dann gegeben, wenn die Beratung von einer Unternehmenseinheit angeboten wird, die ausschließlich diese Funktion wahrnimmt. Allerdings wird eine völlige Unabhängigkeit des Beraters in der Praxis nicht zu realisieren sein allein durch die Beauftragung, durch die sich aus der Beratungstätigkeit ergebenden Auswirkungen auch bezüglich der Reputation des Beraters und durch die gegebenenfalls mit einem Auftrag einhergehenden Folgeaufträge.

Ein weiteres institutionelles Merkmal der Unternehmensberatung ergibt sich aus den hohen Anforderungen an die formale, fachliche und personelle *Qualifikation* der Unternehmensberater, die einerseits auf das breite Spektrum an Aufgabengebieten und andererseits auf den Wissens- und Erkenntnisstand der Beratenen zurückzuführen sind.⁴⁸⁶ Aus diesem Grund ist es bisher nicht gelungen, einen einheitlichen Anforderungskatalog für die Kenntnisse und Fähigkeiten von Unternehmensberatern festzulegen.⁴⁸⁷ Da sich auch die Ausbildung der Unternehmensberater nicht an einem einheitlichen Berufsbild orientieren kann, ermöglicht das Merkmal der Qualifikation aber keine eindeutige Abgrenzung der Unternehmensberatung.⁴⁸⁸ Der Bundesverband deutscher Unternehmensberater

⁴⁸³ Mit der Abgabe einer bestimmten Handlungsempfehlung sollten für den Berater weder Vor- noch Nachteile entstehen.

⁴⁸⁴ Inwieweit das Kriterium der finanziellen Unabhängigkeit gegeben sein muss, um eine Neutralität zu gewährleisten, erscheint fraglich. Unabhängigkeit ist gerade dann gegeben, wenn trotz finanzieller Abhängigkeit vom Klienten eine eigenständige Position bewahrt wird. Vgl. hierzu HILLEMANN, R. M. [Unternehmensberatung 1995], S. 8.

⁴⁸⁵ SOMMERLATTE, S. [Unternehmensberatung 2000], S. 76.

⁴⁸⁶ Vgl. ELFGEN, R. / KLAILE, B. [Unternehmensberatung 1987], S. 82 ff.; ITTERMANN, P. / SPERLING, H. J. [Unternehmensberatung 1998], S. 31 f. Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel II 2.3.2.1.1 dieser Arbeit zu Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz personeller Wissensträger, die zusammenwirkend die Handlungskompetenz eines Beraters bestimmen.

⁴⁸⁷ In der Literatur sind zwar Anforderungskataloge für die Beraterqualifikation zu finden, sie sind allerdings recht allgemein gehalten, ohne die Anforderungen im Einzelnen zu spezifizieren. Vgl. in diesem Zusammenhang z. B. RICKENBACHER, U. M. [Unternehmensberatung 1991], S. 236 ff.; VOGELSANG, G. [Unternehmensberatung 1992], S. 126 ff.

⁴⁸⁸ Vgl. HOFMANN, M. [Unternehmensberatung 1991], S. 244.

hat 1997 zwar den Certified Management Consultant (CMC) eingeführt,⁴⁸⁹ aber es bleibt abzuwarten, ob sich diese Zertifizierung als Auswahlkriterium durchsetzen wird.⁴⁹⁰

Bezüglich der Beratungsempfänger sind noch zwei Merkmale von Bedeutung. Zunächst ist die *Bezugsgruppe* der Unternehmensberatung zu bestimmen.⁴⁹¹ In diesem Zusammenhang sind die Klienten einerseits als von der Beratung Betroffene und andererseits als Auftraggeber der Beratung zu verstehen, wobei eine Identität von Auftraggeber und Betroffenen nicht vorausgesetzt werden kann. Während letztere aber grundsätzlich zu allen Hierarchieebenen von Unternehmen gehören können, ist für die Bestimmung der Auftraggeber von Unternehmensberatungsleistungen ausschließlich das Management zu nennen. Zu unterscheiden sind das Top Management (Vorstands- und Geschäftsleitungsebene), das Middle Management auf der zweiten Führungsebene (zum Beispiel Leiter eines Geschäftsbereichs) und drittens das Lower Management als Verbindungsstelle zu den operativen Einheiten (zum Beispiel Meister, Gruppenleiter et cetera).⁴⁹²

Der zweite hier zu diskutierende Aspekt schließlich betrifft das *Spektrum der Klienten* von Unternehmensberatungen, zu denen nach Auffassung der meisten Autoren neben Unternehmen auch öffentliche Verwaltungen, Non-profit Organisationen sowie diverse Einrichtungen gezählt werden sollten,⁴⁹³ um der zunehmenden Nachfrage nach Beratungsleistungen gerade aus diesem Sektor gerecht zu werden.⁴⁹⁴

Im Rahmen der *funktionellen Merkmale* stehen die Tätigkeit des Beraters und die damit verbundenen vom Klienten erwarteten Nutzenbeiträge im Mittelpunkt der

⁴⁸⁹ Vgl. <http://www.bdu.de>. Die Wiege der Certified Management Consultants steht in Nordamerika, wo auch die meisten CMCs registriert sind. In Kanada und den USA gibt es ca. 4.000 CMCs gegenüber 3.000 CMCs in Europa. Zur Ausbildung zum Unternehmensberater in Österreich vgl. WILFING, I. [Unternehmensberater 1991], S. 289 ff. Zur Ausbildung zum Unternehmensberater in den USA vgl. SCHÖDL, A. [Unternehmensberater 1991], S. 299 ff.

⁴⁹⁰ Zu verschiedenen Zertifizierungsbestrebungen vgl. WOHLGEMUTH, A. C. [Unternehmensberatung 1995], S. 33 f.

⁴⁹¹ Vgl. HOFFMANN, W. H. [Unternehmensberatung 1991], S. 39 und VOGELSANG, G. [Unternehmensberatung 1992], S. 26 f.

⁴⁹² Das Top Management formuliert die unternehmenspolitischen Ziele und Grundsätze, deren Umsetzung und Ausführung Aufgabe des Middle Management ist.

⁴⁹³ Vgl. hierzu Kapitel III 2 dieser Arbeit sowie z. B. VOGELSANG, G. [Unternehmensberatung 1992], S. 24.

⁴⁹⁴ Vgl. WIMMER, R. [Organisationsberatung 1991], S. 47 f.

Betrachtung. Im Wesentlichen sind dabei die von beiden Seiten zu erfüllenden Aufgaben beziehungsweise Anforderungen von Bedeutung.⁴⁹⁵

Ein erstes von vielen Autoren genanntes funktionales Merkmal der Unternehmensberatung ist die Beschränkung des Tätigkeitsfeldes auf die *professionelle* Unterstützung bei der Lösung systeminterner,⁴⁹⁶ dass heißt unternehmensinterner⁴⁹⁷ *betriebswirtschaftlicher Probleme*.⁴⁹⁸ Damit sind neben fachlichen Fragen auch die im Beratungsprozess relevanten psychologischen und soziologischen Aspekte relevant. Im Zuge einer umfassenden Unternehmensberatung können durchaus auch rechtliche, technologische oder steuerliche Gesichtspunkte behandelt werden, aber eine isolierte Rechts- oder rein technische Beratung zum Beispiel sind in dem hier verstandenen Sinn der Unternehmensberatung auszuschließen.⁴⁹⁹

In diesem Zusammenhang häufig als ein Abgrenzungskriterium definiert, ist die Forderung nach keiner unmittelbaren Umsetzungsverantwortung des Beraters. Diese so genannte *Klientenverantwortung* wird als ein weiteres Wesensmerkmal der Unternehmensberatung verstanden.⁵⁰⁰ Aber abgesehen von einem gewissen Einfluss auf die Umsetzung, bedingt durch die Art und Weise der Empfehlungen des Beraters, führt die Übertragung von Managementaufgaben oder eine erfolgsabhängige Honorierung⁵⁰¹ – wie sie in der Praxis nicht selten vorzufinden sind – diese Idealvorstellung ad absurdum.⁵⁰²

Darüber hinaus wird die klassische Beratungsstrategie (Report-and-run-Strategie), das heißt eine Beschränkung auf die Abgabe von Lösungsvorschlägen in Form

⁴⁹⁵ Zu einer detaillierten Auseinandersetzung mit den Erwartungen der Auftraggeber an die Unternehmensberater vgl. WOHLGEMUTH, A. C. [Unternehmensberatung 1995], S. 28 f.

⁴⁹⁶ Zum Kriterium der Professionalität vgl. OEFINGER, T. [Unternehmensberatung 1986], S. 8.

⁴⁹⁷ Im Vergleich zu Rechtsanwälten oder Steuerberatern z. B., deren Tätigkeit durch unternehmensexterne Sollvorgaben, Gesetze, Richtlinien und Vorschriften gekennzeichnet ist.

⁴⁹⁸ Vgl. VOGELSSANG, G. [Unternehmensberatung 1992], S. 27.

⁴⁹⁹ Vgl. STAEHLE, W. H. [Unternehmensführung 1999], S. 36 und 114.

⁵⁰⁰ Vgl. hierzu HOFFMANN, W. H. [Unternehmensberatung 1991], S. 37 oder WOHLGEMUTH, A. C. [Unternehmensberatung 1995], S. 15.

⁵⁰¹ Zum Thema der erfolgsabhängigen Honorierung und der damit verbundenen Diskussion um Verantwortungsbeschränkung bzw. die Zuordnung der Ergebnisverantwortung als eine zusätzliche Dimension der Unternehmensberatung vgl. HILLEMANN, R. M. [Unternehmensberatung 1995], S. 9 f. Vgl. auch REDLEY, R. [Unternehmensberatung 2004], S. 5.

⁵⁰² Diese ungenaue Abgrenzung führt in der Literatur zu einem teilweise recht weiten Beratungsbegriff, der den ‚Manager auf Zeit‘ oder den ‚Sanierungshelfer‘ einschließt, HOFFMANN, W. H. [Unternehmensberatung 1991], S. 37.

eines Berichts auf der Basis einer Fachexpertise,⁵⁰³ zunehmend kritisiert und die *Begleitung der Umsetzungsphase* durch den Berater gefordert.⁵⁰⁴

Trotz dieser Forderung besteht die Hauptaufgabe des Unternehmensberaters aber in erster Linie in dem kreativen Akt der Erarbeitung von für den Beratenen optimalen Handlungs- oder Verhaltensempfehlungen auf Basis der Ermittlung eines Soll- und Ist-Zustandes und deren Abgleich. Dass heißt Beratung ist Entscheidungshilfe im Sinne von Entscheidungsvorbereitung durch die Beschaffung, Bereitstellung und Vermittlung von Informationen. Die dafür notwendige *Objektivität* gegenüber möglichen Problemlösungsalternativen ist auch ein Merkmal der Unternehmensberatung, das nur durch eine neutrale Position des Beraters gewährleistet werden kann.

Aber ebenso wie die Objektivität muss die damit einhergehende *Wertneutralität* als Abgrenzungskriterium relativiert werden, da Unternehmensberater zwangsläufig eigene Wertvorstellungen und Erfahrungen bewusst oder unbewusst in ihre Entscheidungen einfließen lassen.

Die *instrumentellen Merkmale* schließlich beinhalten das methodische Instrumentarium, das bei der Beratung zur Anwendung kommt.

Als wichtigstes konstitutives Kriterium in diesem Sinne ist an erster Stelle der in der Mehrheit der Arbeiten diskutierte *Projektbezug* der Unternehmensberatung zu nennen.⁵⁰⁵ Demnach müssen Beratungsprojekte als zeitlich begrenzte Vorhaben verstanden werden, die durch eine hohe Komplexität der Problemstellung und deren relative Neuartigkeit und Einmaligkeit aus Sicht des Beratenen gekennzeichnet sind.⁵⁰⁶

Die fach- und hierarchieübergreifende Projektbearbeitung soll durch interdisziplinäre Teams über einen *ganzheitlichen Zugang* erfolgen, das heißt unter Berücksichtigung der bestehenden Interdependenzen (Vernetzung) in der Unternehmensgesamtheit und der gesamtunternehmerischen Zweckmäßigkeit.⁵⁰⁷

⁵⁰³ Vgl. hierzu WIMMER, R. [Organisationsberatung 1991], S. 60 ff.

⁵⁰⁴ Vgl. ITTERMANN, P. / SPERLING, H. J. [Unternehmensberatung 1998], S. 34 ff.; VOGEL-SANG, G. [Unternehmensberatung 1992], S. 21 f.

⁵⁰⁵ Zur Beratung als Projekt vgl. HEINTEL, P. / KRAINZ, E. E. [Beratung 1992], S. 128 ff.

⁵⁰⁶ Vgl. FRESE, E. [Projektorganisation 1992], Sp. 1960.

⁵⁰⁷ ALMS, W. [Beratung 1999], S. 81: „Ganzheitlichkeit bedeutet Full-Service innerhalb des Veränderungsprozesses und all seiner Wertschöpfungsketten. Verlangt wird demnach auch Umsetzungskompetenz, die verknüpft ist mit der Beherrschung der IT-Instrumente. Vom Rat zur Tat, vom Gutachter zum Dienstleister.“

Daher zählen bei den meisten Autoren isolierte Problemlösungen von zum Beispiel Spezialberatern nicht zu den Leistungsmerkmalen der Unternehmensberatung.⁵⁰⁸

Des Weiteren ist für die Problemlösung die Berücksichtigung klientspezifischer Gegebenheiten relevant. Beratungsprojekte zeichnen sich demzufolge durch eine gewisse *Auftragsindividualität* aus. Während der Verkauf standardisierter Lösungskonzepte als Kriterium der Unternehmensberatung ausgeschlossen ist, wird eine auftragsindividuelle Zusammenstellung und problemspezifische Anpassung vorhandener Konzepte und der Einsatz von erprobten Instrumenten, Tools und Methoden aber akzeptiert.⁵⁰⁹ Zwangsläufig ist dann jede Form der Beratung, die auf das Zielsystem des zu Beratenen ausgerichtet ist, als auftragsindividuell zu verstehen.

Zur weiteren Einordnung der Unternehmensberatung sind auch noch die instrumentellen Merkmale *Interaktivität* und die sich daraus ergebende *Personenbezogenheit* der Leistungserbringung zu nennen.⁵¹⁰ Denn „nur über einen ständigen Austausch zwischen Beratern und Klientenmitarbeitern kann sichergestellt werden, dass der unternehmensspezifische Kontext in die Entwicklung und Umsetzung der Problemlösung einfließt.“⁵¹¹ Der Sinn und die Zweckgebundenheit dieser temporären Verbindung – im Gegensatz zu anderen Formen menschlicher Interaktion – zielt auf die Lösung der konkreten Probleme des Ratsuchenden.⁵¹² Der Interaktionsprozess wird also durch die inhaltlichen Ziele der Beratung und die Erwartungen an die Beratung determiniert.

2.3 Entstehung und Entwicklung der Unternehmensberatung

Die oben beschriebene Begriffsvielfalt im Bereich der Unternehmensberatung, die Vielzahl der anzutreffenden Institutionen, Berufsgruppen und Aufgabengebiete⁵¹³

⁵⁰⁸ Vgl. STEYRER, J. [Unternehmensberatung 1991], S. 10 f.

⁵⁰⁹ Vgl. ELFGEN, R. / KLAILE, B. [Unternehmensberatung 1987], S. 30.

⁵¹⁰ Vgl. hierzu ELFGEN, R. / KLAILE, B. [Unternehmensberatung 1987], S. 30; STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 90; WOHLGEMUTH, A. C. [Unternehmensberatung 1995], S. 16 ff.

⁵¹¹ SOMMERLATTE, S. [Unternehmensberatung 2000], S. 81 f.

⁵¹² SCHULTE, M. [Beratung 2004], S. 2: „Partnerschaft ist mehr und mehr Grundvoraussetzung für unternehmerischen aber auch individuellen Erfolg.“

⁵¹³ Vgl. hierzu das Leistungsspektrum der Unternehmensberatung in Kapitel III 3 dieser Arbeit.

und die damit einhergehende Heterogenität der Unternehmensberatung ist vor dem Hintergrund der Entwicklung dieser Branche und ihres Marktes zu betrachten. Sie spiegelt die Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wider und ist teilweise sehr eng mit der Geschichte der Unternehmensführungs- oder Managementlehre⁵¹⁴ verbunden.⁵¹⁵ Zur Erfassung der Bedeutung der Unternehmensberatung werden daher im Folgenden sowohl die historische Entwicklung der Unternehmensberatung an sich als auch die Entwicklung des Beratungsmarktes betrachtet.⁵¹⁶

2.3.1 Historie der Unternehmensberatung

Die Entstehung einer institutionellen Unternehmensberatung wird im Allgemeinen in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts angesiedelt.⁵¹⁷ Der im Laufe des 19. Jahrhunderts zunehmende Erkenntnisfortschritt in den Naturwissenschaften und der Technik führte dazu, dass zunächst Beratungsdienste im landwirtschaftlichen Bereich – dem seinerzeit bedeutendsten wirtschaftlichem Sektor – eingerichtet wurden. Gegen Ende des 19. Jahrhunderts konnten vermehrt auch Betriebsberater beobachtet werden, die durch die Bereitstellung technischen Wissens der zunehmenden Industrialisierung der Güterproduktion Rechnung trugen. Unternehmen, die sich ausschließlich mit der Unternehmensberatung beschäftigten, traten erstmals zu Beginn des 20. Jahrhunderts in Erscheinung.⁵¹⁸

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick zu wichtigen Eckdaten in der Entwicklung der Unternehmensberatungsbranche.

⁵¹⁴ Die Geschichte der Managementlehre wird ausführlich in RÜHLI, E. [Unternehmensführung 1985], S. 40 ff. beschrieben.

⁵¹⁵ Die Pioniere der Unternehmensführungs- und Managementlehre sind in vielen Fällen zugleich auch die Väter moderner Managementtheorien, z. B. Frederick W. Taylor, Frank B. Gilbreth oder Peter F. Drucker. Vgl. hierzu die Ausführungen bei SCHWAN, K. / SEIPL, K. G. [Unternehmensberatung 1999], S. 11 f.

⁵¹⁶ Zur Einordnung der Unternehmensberatung in das allgemeine Wirtschaftsgeschehen und diesbezügliche Eckdaten finden sich bei SPERLING, H. J. / ITTERMANN, P. [Unternehmensberatung 1998], S. 4 ff.

⁵¹⁷ Vgl. MEISSNER, D. / THÜRBACH, R. - P. [Planung 1989], Sp. 107.

⁵¹⁸ Vgl. hierzu ALMS, W. [Unternehmensberatung 1999], S. 80.

Jahr	Autor(en) / Gründer	Titel / Thema
1532	Machiavelli, N.	Il principe
1886	Little, A. D.	Gründung des analytischen Testlabors
1895	Taylor, F. W.	A piece rate system
1909	Little, A. D.	Gründung der Arthur D. Little, Inc.
1911	Taylor, F. W.	The principles of scientific management
1911	Gilbreth, F. B.	Motion study
1912	Gilbreth, F. B.	Gründung des Beratungsunternehmens
1914	Booz, E.	Gründung der Business research services
1925	McKinsey, J. O.	Gründung des Beratungsunternehmens
1939	Drucker, P. F.	The end of economic man
1949	Wiener, R.	Cybernetics
1950	Bower, M.	Geschäftsführender Direktor bei McKinsey leitet Expansion ein
1954		Gründung des Bundes Deutscher Unternehmensberater
1954	Drucker, P. F.	The practise of management
1957	Argyris, C.	Personality and organisation
1958	Kepner, C. / Tregoe, B. B.	Gründung des Beratungsunternehmens
1959	Herzberg, F. / Mausner, B. / Snyderman, B. B.	The motivation to work
1960	McGregor, D.	The human side of enterprise
1960	Maslow, A. H.	Motivation and personality
1963		Gründung der Boston Consulting Group
1964	Blake, R. R. / Mouton, J. S.	The managerial grid

Jahr	Autor(en) / Gründer	Titel / Thema
1965		Eröffnung der ersten beiden Wirtschaftshochschulen in Großbritannien

Tabelle III-3: Chronologie wichtiger Eckdaten der Beratung⁵¹⁹

Die ersten unabhängigen Beratungsfirmen sind in den USA entstanden,⁵²⁰ während sich die kaufmännische und vorherrschende technische Beratung im europäischen Raum zunächst noch völlig getrennt von einander entwickelten.⁵²¹

In Deutschland und im übrigen Europa markierte das Ende des Zweiten Weltkrieges den Beginn eines stürmischen Wachstums der Beratungssparte.

Mitte der 50er Jahre drängten dann auch zunehmend die bekannten US-amerikanischen Gesellschaften mit zum Teil sehr aggressiven Akquisitionsmethoden auf den europäischen Markt.

Seit Beginn der 60er Jahre lassen sich kaum noch Unterschiede zu der Entwicklung der Unternehmensberatung im angloamerikanischen und im kontinentaleuropäischen Raum feststellen. Impulse aus den USA führten zu einer Angleichung der verschiedenen Beratungskulturen.

Die wachsende Komplexität und Dynamik des wirtschaftlichen Geschehens in den 70er Jahren führte schließlich zu einer wachsenden Nachfrage nach Beratungsleistungen im Bereich der strategischen Planung. Gleichzeitig zog der verstärkte Einsatz von Computern einen Boom von Spezialberatungsleistungen im EDV-Sektor nach sich.

In Deutschland erfuhr die Unternehmensberatung in den 90er Jahren nach der Wiedervereinigung einen verstärkten Aufschwung. Im Zusammenhang mit der Öffnung der Märkte im Osten Deutschlands und auch Europas wurde sogar von einer ‚Sonderkonjunktur‘ der Branche in Deutschland gesprochen.⁵²²

⁵¹⁹ In Anlehnung an SCHWAN, K. / SEIPEL, K. G. [Unternehmensberatung 1999], S. 12 f.

⁵²⁰ Einen Überblick hierzu liefert DICHTL, M. [Beratung 1998], S. 29. Diese Beratungsfirmen bilden den Ursprung zahlreicher, heute international bekannter und tätiger Gesellschaften.

⁵²¹ Im Rahmen der technischen Beratung standen Arbeitsrationalisierungsstudien (Rationalisierung von Prozessen) im Vordergrund, während Fragen der Kostenrechnung, -planung sowie -kontrolle und Methoden der Organisation in der kaufmännischen Beratung an Bedeutung gewannen.

⁵²² Vgl. hierzu ELFGEN, R. / KLAILE, B. [Unternehmensberatung 1987], S. 143 ff.

Die Beratungsschwerpunkte der einzelnen Entwicklungsstufen der Unternehmensberatung sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

Entwicklungsstufe	Beratungsschwerpunkte	Orientierung
Gründung ca. 1900 -1920	Technische Betriebsberatung Revision Treuhand	Betriebsführung Betriebsablauf
Konsolidierung ca. 1920 – 1940	Rationalisierung Organisation Beschaffung	Kosten
Angebotsexpansion ca. 1940 – 1960	Produktion Finanzwesen Operations research	Produktion Verkauf
Internationalisierung / Diversifikation ca. 1960 – 1970	Organisationsentwicklung Personalentwicklung Unternehmensstrategie Führung	Markt Kunden
Polarisierung / Nachfrageexpansion ca. 1970 – 1980	Technologie Unternehmensstrategie Organisation Kultur	Management Technologie
Spezialisierung / Konzentration / Zunahme Inhouse Consulting ca. 1990 -	Technologie Unternehmensstrategie Organisation Kultur	Management Technologie

Tabelle III-4: Entwicklungsstufen der Unternehmensberatung⁵²³

2.3.2 Markt der Unternehmensberatung

Für die Analyse und eine Prognose der Möglichkeiten und zukünftigen Entwicklung des Marktes für Unternehmensberatung ist es zweckmäßig, verfügbare Daten für eine aktuelle quantitative und qualitative Bestandsaufnahme der Unternehmensberatung zusammenzutragen.

Allerdings weist der Markt der Unternehmensberatung ein hohes Maß an Intransparenz auf, da eine Reihe verschiedener Faktoren eine Charakterisierung

⁵²³ In Anlehnung an HAFNER, K. / REINEKE, R. - D. [Unternehmensberatung 1988], S. 5.

erschweren. Angesichts der beschriebenen sowohl sachlichen als auch personellen Heterogenität des Beratungsangebots, des Fehlens einer amtlichen Statistik beziehungsweise eines verbindlichen Berufsregisters und Berufsschutzes, der Zersplitterung in unterschiedliche Verbände und der zunehmenden Überschneidung verschiedener (Beratungs)Dienstleistungen ist die Gewinnung von Marktkennzahlen und -prognosen schwierig.⁵²⁴ Dementsprechend findet sich auch in einschlägigen Tabellenwerken und Publikationen ein heterogenes und zum Teil widersprüchliches Zahlenmaterial,⁵²⁵ „das die Verlässlichkeit von Daten zur Entwicklung der Beratungsbranche in Frage stellt und die Vergleichbarkeit der Angaben erschwert“.⁵²⁶ Eine Darstellung anhand der Dimensionen des Marktes für Unternehmensberatung scheitert unter anderem auch an der Publizitätsscheu und mangelnden Auskunftsbereitschaft gerade einiger große Beratungsunternehmen, die nicht immer plausible Angaben über Umsatz und Anzahl der fest angestellten Berater machen.⁵²⁷ Ebenso unmöglich ist auch eine Kontrolle der Angaben von Beratungen, die in verschiedenen Bereichen tätig sind, weil nicht beurteilt werden kann, welche Leistungen tatsächlich hinter den angegebenen Zahlen stehen.

Die folgenden Kapitel sollen zu einer größeren Transparenz und damit zu einem besseren Verständnis des Phänomens Unternehmensberatung beitragen. Trotz der Vorbehalte zu der Aussagefähigkeit statistischer Daten erlauben diese Kennzahlen sowohl für den Weltmarkt der Unternehmensberatung als auch für die Unternehmensberatung in Deutschland einen (ersten) Überblick zur Bedeutung des Marktes. Die abschließende Erfassung und Beschreibung der Tendenzen der Unternehmensberatung soll das Bild des Marktes der Unternehmensberatung abrunden.

⁵²⁴ Vgl. WAGNER, H. [Beratung 1992], S. 17 f.

⁵²⁵ Zumal empirische Untersuchungen – wenn überhaupt – oft nur in großen Zeitabständen und zu unterschiedlichen Zeitpunkten durchgeführt werden, so dass eine Aggregation der Daten nicht möglich ist.

⁵²⁶ ITTERMANN, P. / SPERLING, H. J. [Unternehmensberatung 1998], S. 22. Vgl. hierzu auch DICHTL, M. [Beratungsleistungen 1998], S. 32, der beklagt, dass Angaben – sofern sie überhaupt gemacht werden – unzuverlässig sind, weil mitunter sogar Spesen und Mehrwertsteuer in den Umsatz eingerechnet werden, um in die ‚Hitliste‘ der größten (umsatzstärksten) Unternehmen zu gelangen.

⁵²⁷ Vgl. hierzu WOHLGEMUTH, A. C. [Unternehmensberatung 1995], S. 17.

2.3.2.1 Weltmarkt der Unternehmensberatung

In den letzten 30 Jahren erlebte die Beratungsbranche einen sehr ausgeprägten Boom mit jährlich überdurchschnittlichen – seit Anfang der 90er Jahre teilweise 20 prozentigen – Steigerungsraten des Umsatzes. Darüber hinaus werden für den gesamten Markt der Unternehmensberatungsleistungen nicht nur für die nahe Zukunft, sondern auch noch für weitere Jahrzehnte erhebliche Wachstumspotentiale prognostiziert.⁵²⁸ Trotz der beschriebenen Probleme der statistischen Erfassung und Auswertung lässt sich für den Bereich der Unternehmensberatung ein starkes Wachstum der dort aktiven Unternehmen und beschäftigten Personen registrieren. „Die Angaben zur quantitativen Dimension belegen, dass Beratung für Unternehmen und Organisationen nicht nur im Trend der Dienstleistungsexpansion liegt, sondern diese Entwicklung nicht unerheblich mit beeinflusst hat.“⁵²⁹

Tatsächlich stieg das weltweite Marktvolumen der Unternehmensberatung von 9 Mrd. US-Dollar in 1984 über 31,5 Mrd. US-Dollar im Jahr 1994 auf über 100 Mrd. US-Dollar in 2003.⁵³⁰ In den 90er Jahren ist der Weltmarkt der Unternehmensberatung durchschnittlich mit 15 Prozent jährlich gewachsen, wobei sich das Wachstum seit 1994 beschleunigt hat. So sind seit 1990 weltweit circa 200.000 neue Arbeitsplätze entstanden.⁵³¹ Die folgende Abbildung gibt einen quantitativen Überblick der Entwicklung des Weltmarktes für Unternehmensberatungsleistungen.

Allerdings hat der weltweite Beratungsumsatz bereits im Jahr 2002 um rund 6 Prozent abgenommen und stagnierte in 2003 weiter, so dass die Marke von 120 Mrd. US-Dollar nicht erreicht werden konnte. Für den weltweiten Branchenumsatz in 2004 wurde aber schon wieder ein Wachstum im einstelligen Bereich erwartet, wobei der ostasiatische Raum der dynamischste Beratungsmarkt sein dürfte. Der

⁵²⁸ Vgl. hierzu WAGNER, H. [Beratung 1992], S. 16 f. und die dortige Quelle, nach der die Beratungsbranche erst am Anfang ihrer Entwicklung steht und erst in 30 bis 40 Jahren von einem reifen Markt gesprochen werden kann.

⁵²⁹ SPERLING, H. J. / ITTERMANN, P. [Unternehmensberatung 1998], S. 10. Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel I 1 dieser Arbeit.

⁵³⁰ Für die Daten der Jahre 1984 und 1994 vgl. SPERLING, H. J. / ITTERMANN, P. [Unternehmensberatung 1998], S. 18 ff. Für die Daten des Jahres 2003 vgl. REDLEY, R. [Unternehmensberatung 2004], S. 16.

⁵³¹ Vgl. ROLAND BERGER & PARTNER (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2000], S. 22.

größte Beratungsmarkt aber bleibt weiterhin der nordamerikanische Raum, der nach einem Einbruch von 8 Prozent im Jahr 2002 bereits in 2003 zu geringem Wachstum zurückgekehrt sein sollte. International werden die öffentlichen Auftraggeber und das Gesundheitswesen als Wachstumstreiber der Branche konstatiert.⁵³²

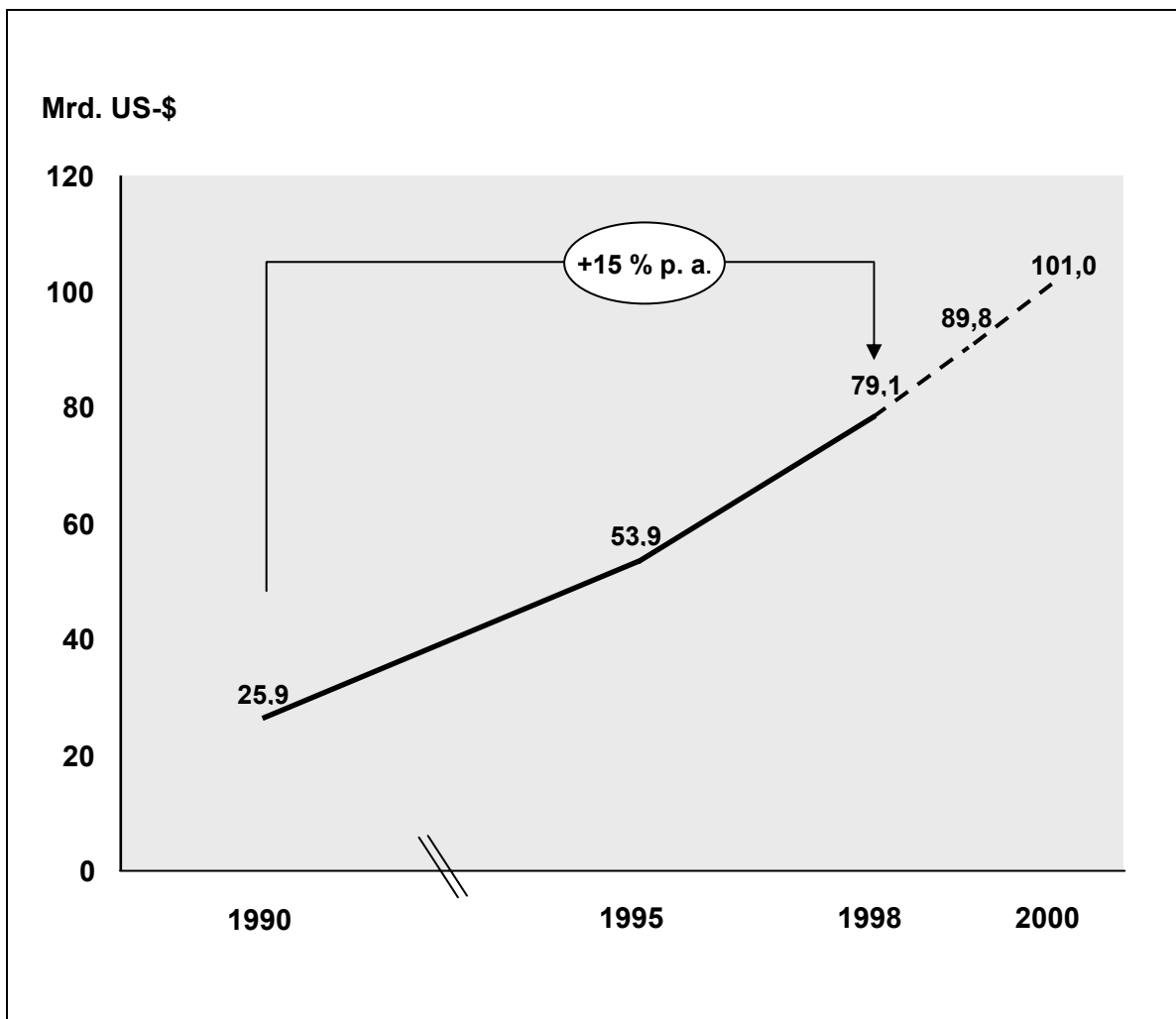


Abbildung III-1: Entwicklung des Weltmarktes der Unternehmensberatung bis 2002⁵³³

Im Vergleich zum Weltmarkt der Unternehmensberatung ist der europaweite Beratungsumsatz von 1994 bis 2002 im Jahr durchschnittlich um 19,4 Prozent gewachsen. In 2002 ging dieser Markt dann um 2 Prozent (1 Mrd. Euro) zurück,

⁵³² Vgl. hierzu REDLEY, R. [Unternehmensberatung 2004], S. 16.

⁵³³ ROLAND BERGER & PARTNER GMBH (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2000], S. 24.

während im Jahr 2001 die Wachstumsrate noch 11,8 Prozent betrug.⁵³⁴ Für 2003 wurde eine Stagnation auf dem Umsatzniveau des Jahres 2002 prognostiziert. Nach ersten Impulsen in 2004 wird für das Jahr 2005 wieder mit einem Wachstum des europäischen Gesamtmarktes gerechnet.⁵³⁵

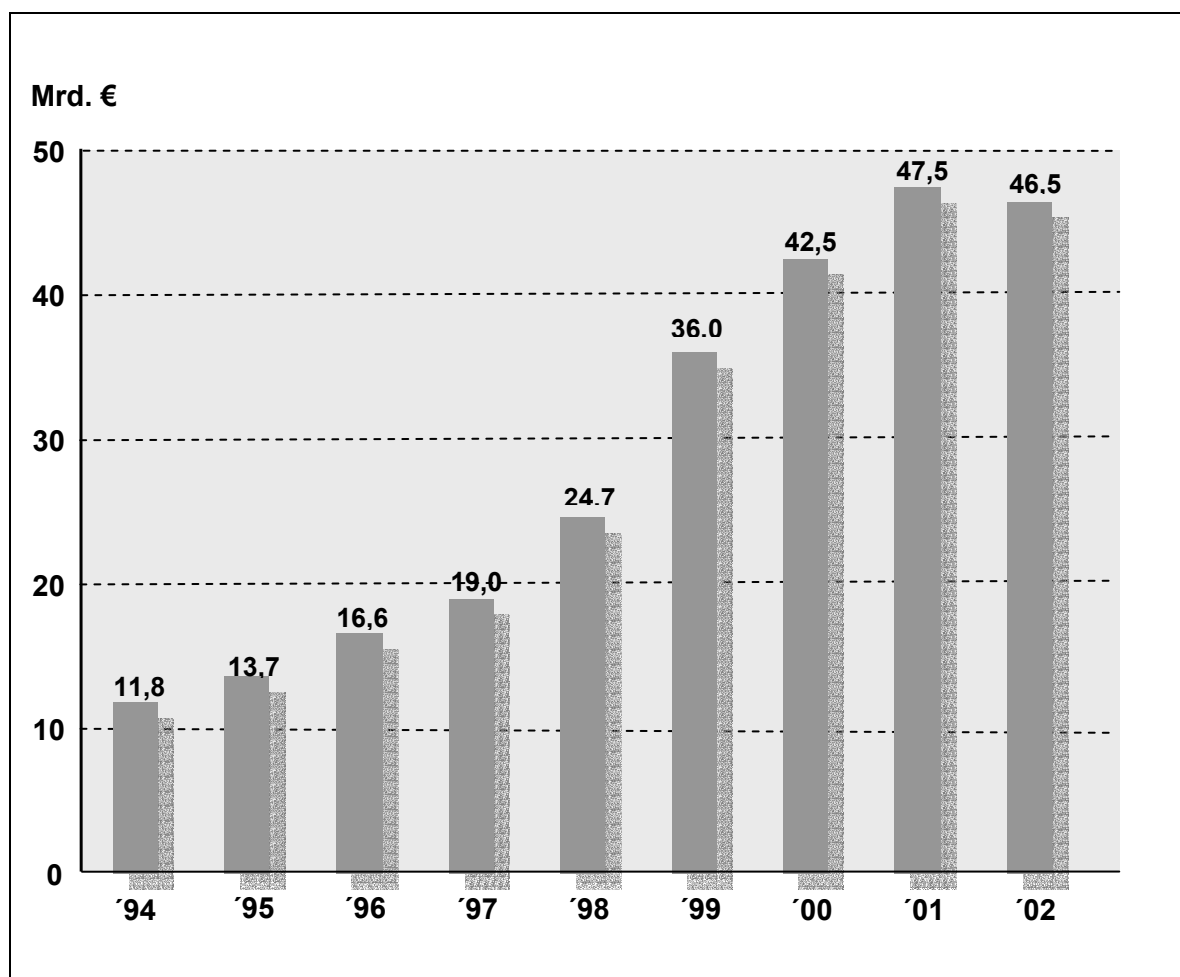


Abbildung III-2: Entwicklung des europäischen Beratungsmarktes von 1994 bis 2002⁵³⁶

Bezüglich der regionalen Aufteilung wurde 1994 mehr als die Hälfte der Beratungsumsätze (17,2 Mrd. US-Dollar) in den USA getätigt. Ungefähr ein Drittel des Marktvolumens (9,4 Mrd. US-Dollar) wurde in Europa erzielt. In Deutschland wurden davon über 2 Mrd. US-Dollar umgesetzt, also ein geschätzter

⁵³⁴ Weitere Details und ausführliche Informationen zum europäischen sowie den einzelnen nationalen Beratermärkten und deren Entwicklung finden sich in der aktuellen von der FEACO herausgegebenen Studie 'Survey of the European Management Consultancy Market 2002', die über den BDU bezogen werden kann.

⁵³⁵ Vgl. REDLEY, R. [Unternehmensberatung 2004], S. 17.

⁵³⁶ REDLEY, R. [Unternehmensberatung 2004], S. 16.

Weltmarktanteil von 6,3 Prozent.⁵³⁷ Wie die folgende Abbildung zeigt, dominierten die USA mit über 50 Prozent Umsatzvolumen auch in den Jahren 1996 und 1998 und es ist davon auszugehen, dass diese Relation auch für das Jahr 2004 Gültigkeit hat.

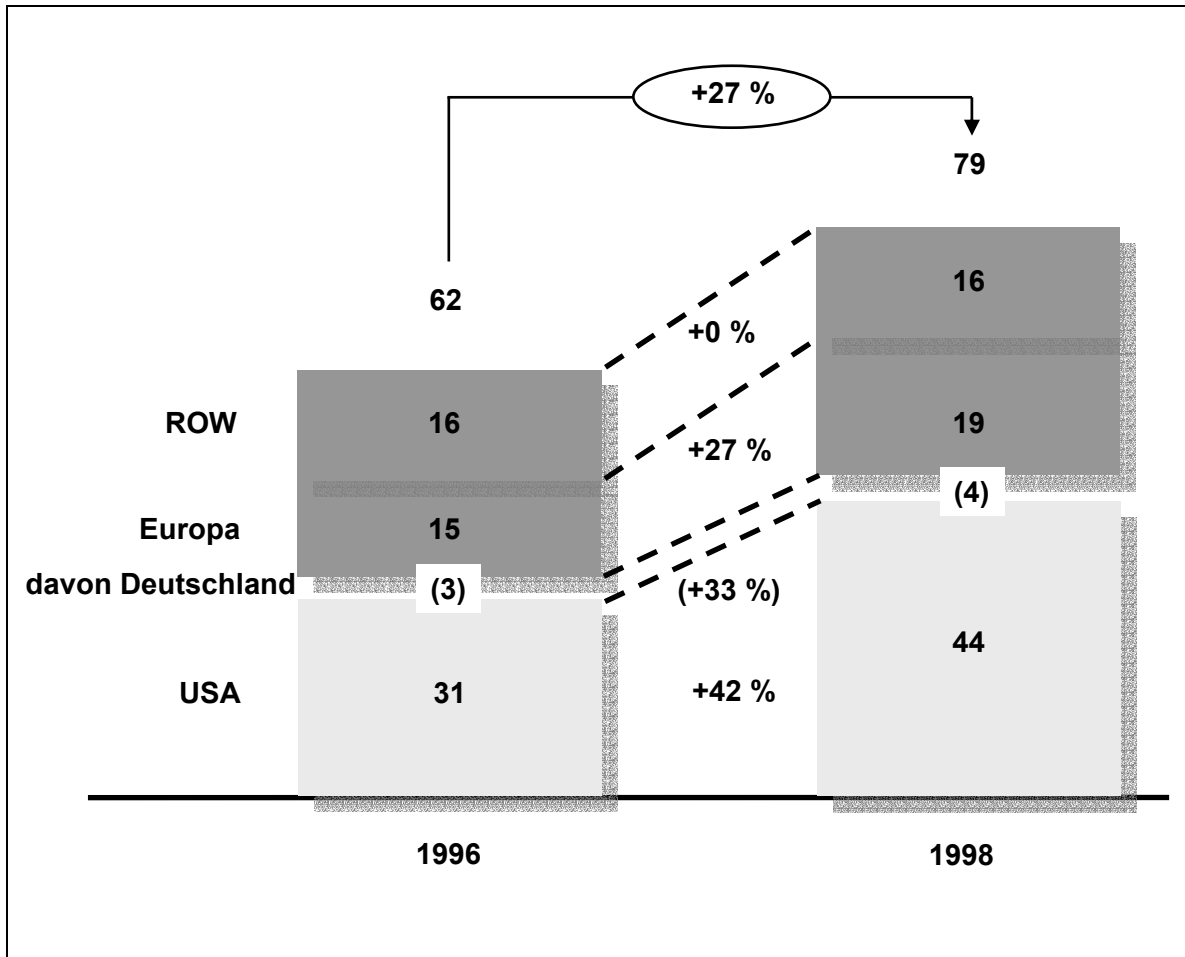


Abbildung III-3: Internationaler Beratungsmarkt nach Regionen 1996 und 1998⁵³⁸

Von der rückläufigen Tendenz des Jahres 2002 auf dem europäischen Markt waren insbesondere die skandinavischen Länder sowie Belgien, die Schweiz und Polen mit jeweils zweistelligen Rückgängen betroffen. Circa 300.000 Berater erzielten einen Gesamtumsatz von 46,5 Mrd. Euro, wobei Deutschland und Großbritannien die größten Märkte waren mit einem Umsatz von über 13 Mrd. Euro.⁵³⁹

⁵³⁷ Vgl. ITTERMANN, P. / SPERLING, H. J. [Unternehmensberatung 1998], S. 22.

⁵³⁸ ROLAND BERGER & PARTNER GMBH (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2000], S. 26.

⁵³⁹ REDLEY, R. [Unternehmensberatung 2004], S. 16.

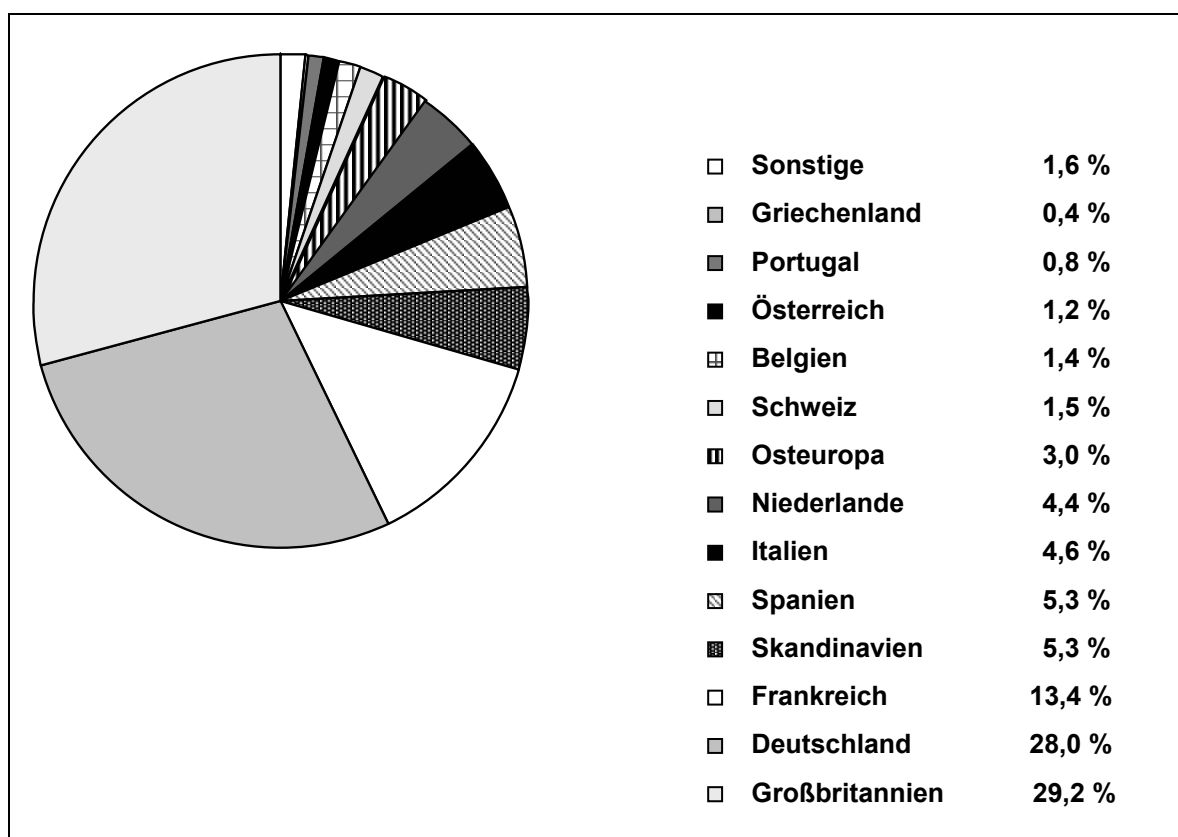


Abbildung III-4: Aufteilung des europäischen Beratungsumsatzes nach Ländern 2002⁵⁴⁰

Die Wachstumsdynamik der Branche der Unternehmensberatung wird aber nicht nur anhand des Umsatzvolumens deutlich, sondern auch an der kontinuierlich gestiegenen Anzahl der beschäftigten Unternehmensberater pro Jahr.

Die folgende Tabelle bezieht sich zwar auf den deutschen Markt der Unternehmensberatung, kann aber durchaus auf den internationalen Beratungsmarkt übertragen werden.⁵⁴¹

⁵⁴⁰ REDLEY, R. [Unternehmensberatung 2004], S. 17.

⁵⁴¹ So nennt DICHTL. M. [Beratungsleistungen 1998], S. 40 beispielsweise für das Jahr 1994 eine Zahl von weltweit ca. 150.000 bis 200.000 Unternehmensberatern.

	1989	1993	1994	1995	1996	1997	2003
Unternehmen	5.900	8.400	8.700	9.100	9.000	11.000	14.200
Berater	35.400	36.000	37.700	40.000	41.000	55.000	66.800

Tabelle III-5: Zahl der Unternehmen und Mitarbeiter der Unternehmensberatung in Deutschland von 1989 bis 2003⁵⁴²

Sowohl auf globaler als auch nationaler Ebene weist der Unternehmensberatungsmarkt eine eindeutige Struktur auf. „Einer begrenzten und überschaubaren Zahl von großen Anbietern steht eine sehr viel weniger transparente, dafür umso vielfältigere Schar von wenigen mittleren und vielen kleinen Unternehmensberatungen gegenüber.“⁵⁴³ Das von den großen Unternehmensberatungen besetzte obere Marktsegment erwirtschaftet einen überproportionalen Anteil am Gesamtumsatz der Branche. Auch wenn die Angaben zu den Jahresumsätzen der führenden Beratungsunternehmen nur als grobe Richtwerte verstanden werden können,⁵⁴⁴ wird dennoch deutlich, dass einige wenige Beratungsunternehmen einen beträchtlichen Anteil des weltweiten Branchenumsatzes erzielen. Die 10 führenden Unternehmensberatungen setzten bereits im Jahr 1994 mit über 12 Mrd. US-Dollar mehr als ein Drittel des gesamten Volumens von 31,5 Mrd. US-Dollar um. Der Umsatz der ‚Top Ten‘ stieg 1995 weiter auf über 15 Mrd. US-Dollar und in 1996 auf über 18 Mrd. US-Dollar an.⁵⁴⁵ Die folgende Tabelle vergleicht den Jahresumsatz 1999 der weltweit 20 größten Beratungsunternehmen absolut und im Verhältnis zur Anzahl der beschäftigten Berater.

⁵⁴² SPERLING, H. J. / ITTERMANN, P. [Unternehmensberatung 1998], S. 20. Vgl. auch die dortige Quelle.

⁵⁴³ ITTERMANN, P. / SPERLING, H. J. [Unternehmensberatung 1998], S. 24.

⁵⁴⁴ Abgesehen von wenig konkreten Angaben beruhen die angegebenen Umsatzzahlen zum Teil auf Schätzungen diverser Verbände, Redaktionen o. ä.

⁵⁴⁵ SPERLING, H. J. / ITTERMANN, P. [Unternehmensberatung 1998], S. 21.

Rang	Unternehmensberatung	Umsatz in Mio. US-\$	Anzahl der Berater	Umsatz pro Berater in Tsd. US-\$
1	Andersen Consulting	8.307	52.416	158
2	Price Waterhouse	6.000	39.000	154
3	Ernst & Young International	3.970	16.450	241
4	CSC Consulting	3.500	20.000	175
5	Deloitte Consulting / DTT	3.240	15.650	207
6	KPMG	3.000	14.000	214
7	McKinsey & Company, Inc.	2.500	5.184	543
8	Mercer Consulting Group	1.543	8.800	175
9	Arthur Andersen	1.368	7.360	186
10	AT Kearney	1.234	2.583	478
11	Booz-Allen & Hamilton	1.204	6.550	184
12	American Management Systems	1.058	7.398	143
13	Gemini Consulting	1.044	2.000	522
14	DMR Consulting Group	853	7.280	117
15	The Boston Consulting Group	730	1.940	376
15	Bain & Company	630	1.650	382
17	Arthur. D. Little	608	2.220	274
18	PA Consulting Group	440	1.741	253
19	Roland Berger & Partner	350	804	435
20	Technology Solutions Company	272	1.570	173

Tabelle III-6: Umsatzvolumen und Pro-Kopf-Umsatz der weltweit 20 größten Beratungsunternehmen 1999⁵⁴⁶

⁵⁴⁶ ROLAND BERGER & PARTNER GMBH (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2000], S. 33.

2.3.2.2 Deutscher Markt der Unternehmensberatung

In Deutschland wird die Entwicklung des Marktes für Unternehmensberatung durch das Umsatzvolumen des BDU repräsentiert: der Gesamtumsatz der Branche wird anhand der Zahl der Mitglieder des BDU und deren Umsätze hochgerechnet. Allerdings sind die Angaben des BDU nur bedingt aussagefähig, da für Unternehmensberatungen keine Registrierungs- oder Mitgliedspflicht in Verbänden besteht. Nur knapp 5 Prozent aller deutschen Beratungsfirmen sind überhaupt Mitglied des BDU und wiederum nur ein Viertel dieser Unternehmen beteiligt sich an statistischen Erhebungen. Angaben jedweder Quelle können also nur Schätzungen auf Basis von Befragungen sein.

Seit der Angleichung der amerikanischen und europäischen Beratungskultur(en) Anfang der 60er Jahre ist in Deutschland in der Unternehmensberatung eine – wenn auch teilweise mit Rückgängen verbundene – Steigerung der Umsatzerlöse zu beobachten.⁵⁴⁷ Innerhalb von 14 Jahren haben sich von 1964 bis 1978 die Beratungsumsätze um das Zwanzigfache erhöht. „Von 1978 bis 1982 verlangsamte sich [dann] das Wachstum zusehends. Während ... Mitte der 70er Jahre zweistellige jährliche Zuwachsraten die Regel waren, konnte 1981 ... rezessionsbedingt nur noch ein nominales Wachstum von 3 Prozent erzielt werden. Ab 1982 wuchs der Markt wieder stärker.“⁵⁴⁸ Von 1990 an erzielte die Branche dank eines durch die Vereinigung Deutschlands ausgelösten Booms weit überdurchschnittliche Zuwachsraten. Nach Steigerungen von 19,6 Prozent in 1990 und einer Spitze von 20,3 Prozent in 1991 schrumpften im Jahr 1992 mit Eintreten einer weiteren Rezession und einer Beratungsdesillusionierung ostdeutscher Unternehmen die Werte wieder auf 8,5 Prozent und stagnierten 1993 weiter. Da die Rezession alle europäischen Länder erfasste, blieben erhoffte positive Effekte vom EU-Binnenmarkt aus, so dass auch in 1994 nur 3 Prozent Wachstum zu verzeichnen waren.⁵⁴⁹ Ab 1995 stieg der jährliche Zuwachs wieder deutlich an. In den Jahren 1997, 1998 und 1999 wurden sogar zweistellige Steigerungsraten erzielt und das Umsatzvolumen erreichte in 2001 einen erneuten Höchststand.

⁵⁴⁷ Vgl. HILLEMANN, R. M. [Unternehmensberatung 1995], S. 35.

⁵⁴⁸ DICHTL, M. [Beratungsleistungen 1998], S. 37.

⁵⁴⁹ Zur Analyse und Darstellung der Bedeutung der Unternehmensberatung in Deutschland anhand der Strukturdaten Größe, Rechtsform und Wirtschaftsbereich der beratenen Unternehmen vgl. SCHÜTTE, A. [Unternehmensberatung 1996], S. 15 ff.

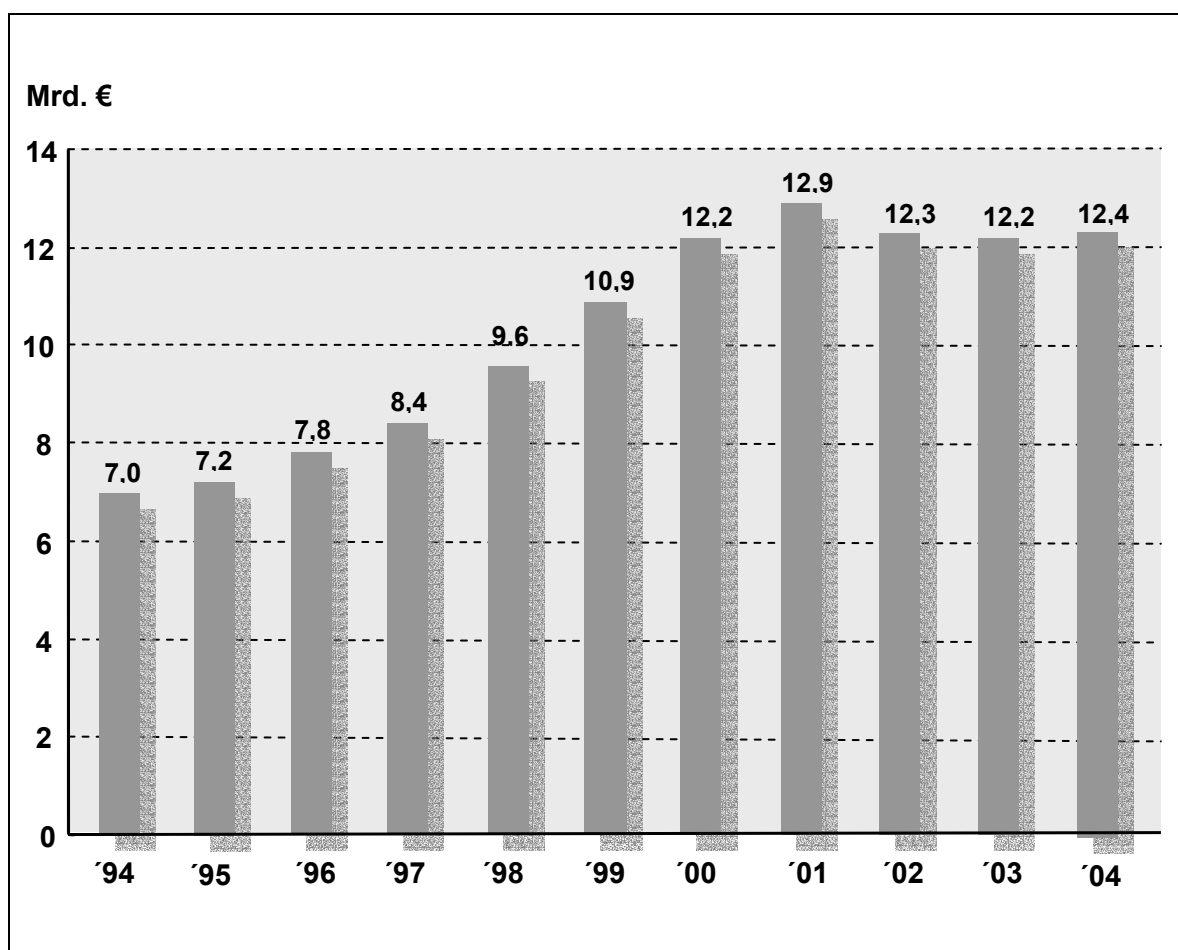


Abbildung III-5: Branchenumsatz der Unternehmensberatung in Deutschland von 1994 bis 2004⁵⁵⁰

Den geschätzten Angaben des BDU zufolge hat sich das Marktvolumen der Unternehmensberatung in Deutschland von 4 Mrd. Euro in 1990 auf 12,23 Mrd. Euro in 2003 mehr als verdreifacht. Mit einer durchschnittlichen kumulativen Wachstumsrate von 6,8 Prozent pro Jahr über einen Zeitraum von 10 Jahren von 1993 bis 2003 übertrifft der deutsche Markt für Unternehmensberatung damit deutlich das Wachstum der Gesamtwirtschaft.⁵⁵¹ Im Vergleich zu 2002 ist das Umsatzniveau der Branche nahezu unverändert geblieben. Der Marktrückgang von 4,5 Prozent in 2002 mit einem Volumen von 12,29 Mrd. Euro konnte stabilisiert werden. In 2003 betrug der nur noch leichte Rückgang 0,5 Prozent. „In den ersten beiden Quartalen des Jahres 2003 zeichnete sich die Entwicklung des Vorjahres fort, während insbesondere das 4. Quartal 2003 die Ergebnisse des

⁵⁵⁰ REDLEY, R. [Unternehmensberatung 2004], S. 14.

⁵⁵¹ Vgl. STREICHER, H. / LÜNENDONK, T. [Unternehmensberatung 2000], S. 19.

gesamten Geschäftsjahres deutlich positiv beeinflusste.“⁵⁵² Die Prognosen für das Jahr 2004 sind vorsichtig optimistisch.⁵⁵³ Erwartet wird ein prozentuales Wachstum der Branche im unteren einstelligen Bereich mit einem geschätzten Umsatzvolumen von 12,4 Mrd. Euro.

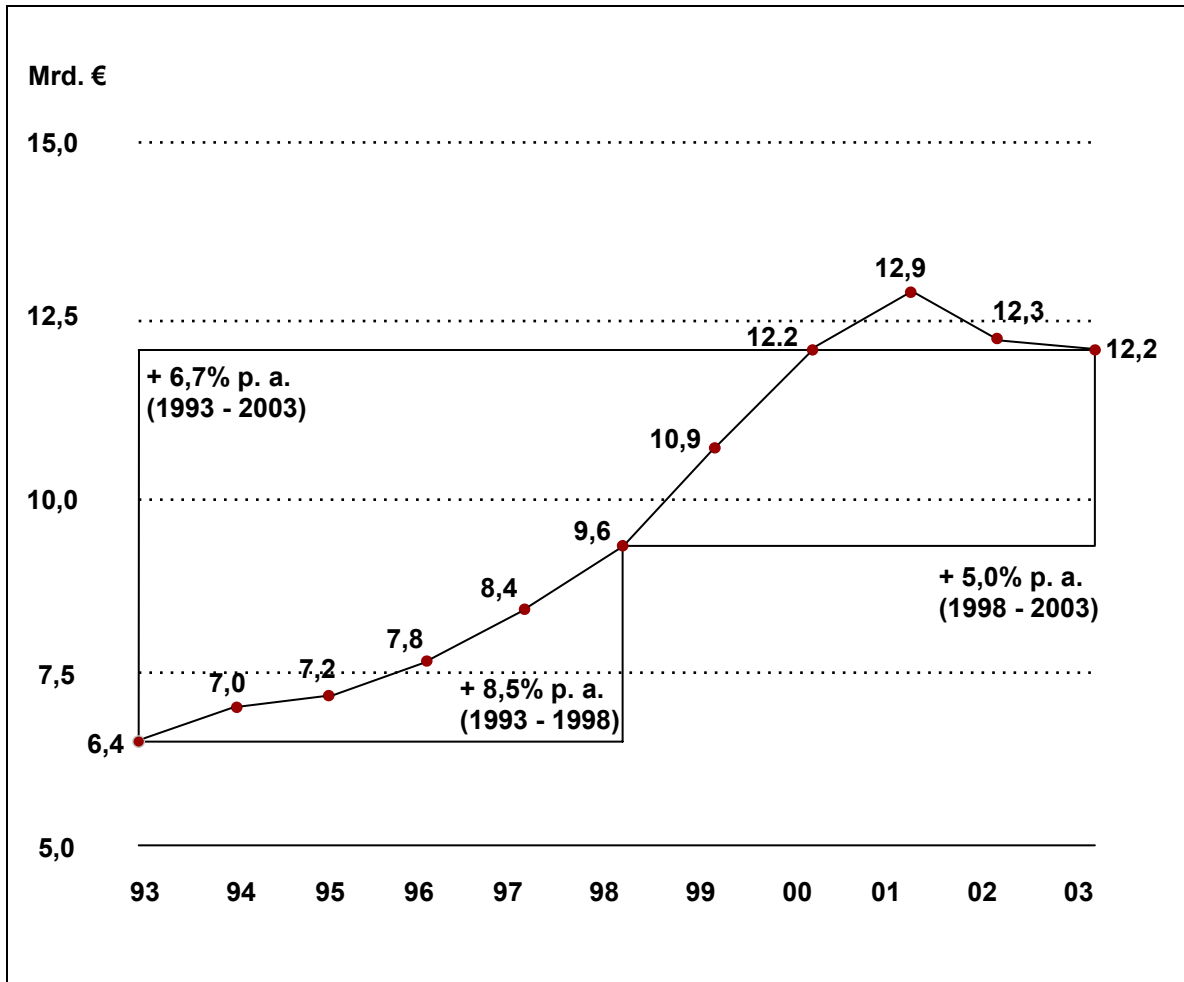


Abbildung III-6: Wachstumsraten der Unternehmensberatung in Deutschland von 1993 bis 2003⁵⁵⁴

Bei der Betrachtung des deutschen Beratungsmarktes hinsichtlich einer Klassifizierung der Anbieter nach Größensegmenten zeigt sich bei der Analyse der Umsatzentwicklung innerhalb dieser Gruppen analog zu der Struktur des Weltmarktes der Unternehmensberatung ein differenziertes Bild.⁵⁵⁵ „Auch hier wird

⁵⁵² REDLEY, R. [Unternehmensberatung 2004], S. 4 f.

⁵⁵³ Der erwartete Abbau des Investitionsstaus wird die Inanspruchnahme externer Beratung erforderlich machen.

⁵⁵⁴ REDLEY, R. [Unternehmensberatung 2004], S. 5.

⁵⁵⁵ Vgl. hierzu Kapitel III 2.3.2.1 dieser Arbeit.

ein – wenn auch weniger ausgeprägter – Konzentrationsgrad in der Umsatzverteilung sichtbar.“⁵⁵⁶

	TOP 40	Mittelgroße Unternehmen	Kleinere Unternehmen	Summe
Umsatz in Mrd. Euro	6,08	4,20	1,95	12,23
Marktanteil in Prozent	49,7 %	34,3 %	16,0 %	100,0 %
Wachstum 2003	- 0,2 %	- 0,5 %	- 1,5 %	- 0,5 %
Anzahl der Unternehmen	40	4.350	9.800	14.190
Anteil an Gesamtunternehmen	0,3 %	30,6 %	69,1 %	100,0 %
Anzahl der Berater	23.500	28.000	15.300	66.800

Tabelle III-7: Kennzahlen der Unternehmensberatungen in Deutschland nach Größensegmenten 2003⁵⁵⁷

Die großen Beratungsgesellschaften (TOP 40), das heißt Unternehmen mit einem jeweiligen Jahresumsatz von mehr als 20 Mio. Euro, haben ihren Marktanteil weiter ausgebaut.⁵⁵⁸ Während ihr Umsatz in 2002 noch 49,6 Prozent der Branche betrug, erzielten diese Unternehmensberatungen in 2003 einen Anteil von 49,7 Prozent des Gesamtumsatzes des deutschen Beratungsmarktes, obwohl dies Segment nur 0,3 Prozent aller Beratungsunternehmen ausmacht.

Sowohl die Gruppe der mittelgroßen Beratungsgesellschaften, deren Umsatz jeweils zwischen 0,5 Mio. Euro und 20 Mio. Euro jährlich liegt, sowie die kleineren Unternehmensberatungen mit einem jeweiligen jährlichen Umsatz von bis zu 0,5 Mio. Euro haben dagegen leicht verloren. Letztere waren in 2003 gegenüber dem Vorjahr mit 200 Unternehmen weniger vertreten, während im mittleren Segment immerhin 50 Beratungen weniger tätig waren. Im Vergleich zu 2002 boten damit 11,7 Prozent weniger Unternehmensberatungen ihre Dienstleistung an.

⁵⁵⁶ ITTERMANN, P. / SPERLING, H. J. [Unternehmensberatung 1998], S. 24.

⁵⁵⁷ REDLEY, R. [Unternehmensberatung 2004], S. 8.

⁵⁵⁸ Die Tochtergesellschaften weltweit operierender Beratungskonzerne und einige auch international aktive Gesellschaften mit Hauptsitz in Deutschland bilden seit Jahren die Spitzengruppe der deutschen Unternehmensberatungsszene.

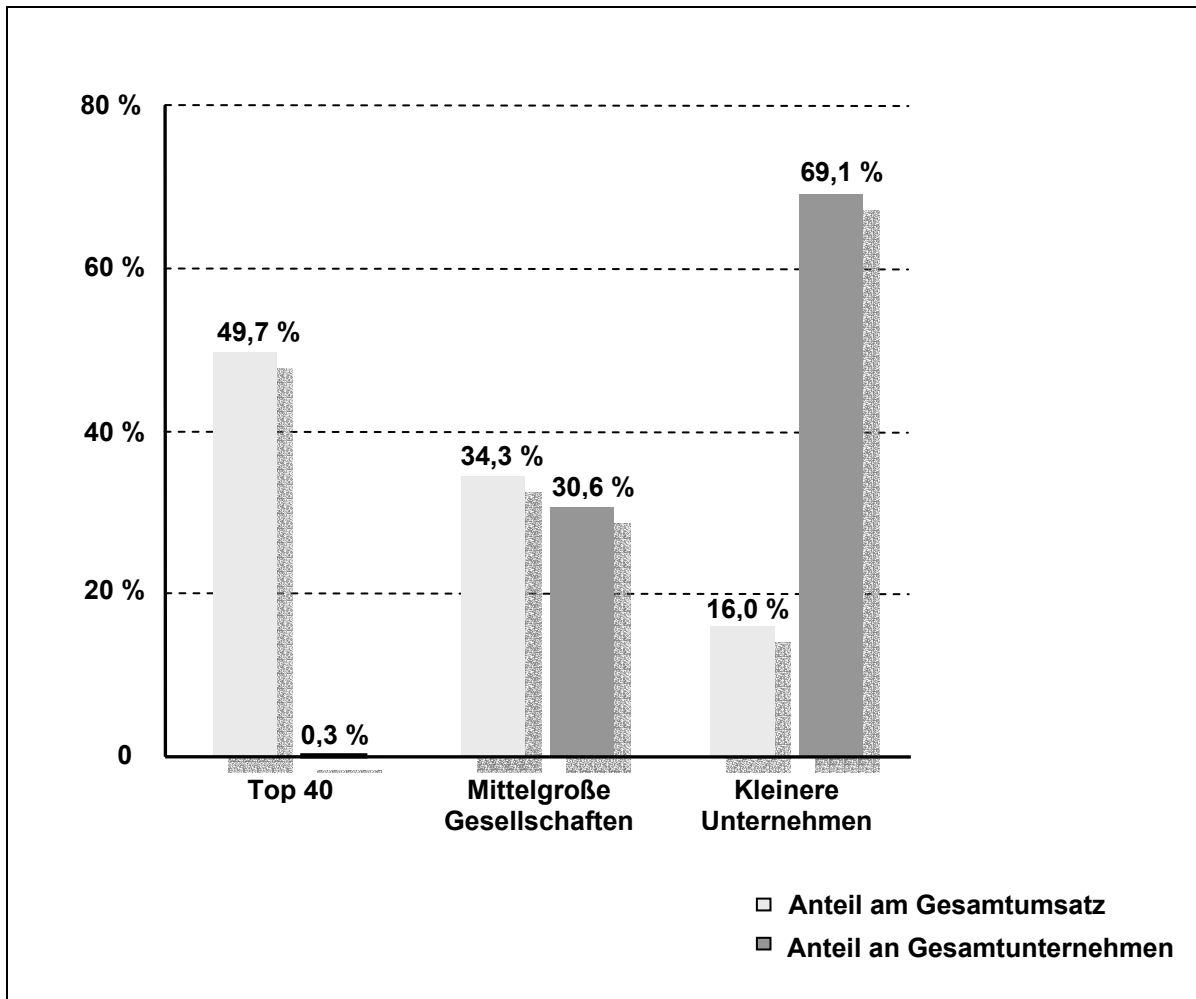


Abbildung III-7: Marktanteile der Unternehmensberatungen in Deutschland nach Größen-segmenten 2003⁵⁵⁹

Vergleicht man diese Zahlen mit den Angaben des BDU zum Beispiel für die Jahre 1995, 1996 und 1997 wird die wachsende Dominierung der führenden Beratungsgesellschaften deutlich: 1995 entfielen 16 Prozent des Gesamtumsatzes auf die 20 größten Unternehmensberatungen, die einem Anteil von 0,2 Prozent an der Gesamtzahl der Unternehmen entsprachen. 1996 wurden bereits 19 Prozent des Umsatzes von den führenden Beratungsgesellschaften erwirtschaftet, während sich das mittlere Marktsegment (circa 25 Prozent der Unternehmen) rund 51 Prozent des Gesamtumsatzes teilte. Die restlichen 30 Prozent entfielen auf die 74 Prozent der kleineren Beratungen. 1997 schließlich erzielten die 25 führenden

⁵⁵⁹ REDLEY, R. [Unternehmensberatung 2004], S. 8.

Beratungsunternehmen Deutschlands einen Anteil von 27 Prozent des Gesamtumsatzes der Branche.⁵⁶⁰

Die führende Marktposition der großen Unternehmensberatungen wird aber nicht nur anhand der Umsatz- sondern auch der Beschäftigtenverteilung offensichtlich. Waren 1995 mit 5.500 der insgesamt 40.000 Berater 13,8 Prozent im oberen Segment der Beratungsunternehmen beschäftigt, sind in 2003 von den insgesamt 66.800 Beratern 35,2 Prozent (23.500 Berater) bei den TOP 40 angestellt.

Die folgende Tabelle der TOP 25 Unternehmensberatungen Deutschlands veranschaulicht diese Ausführungen.

Rang	Unternehmensberatung	Umsatz in Mio. Euro			Mitarbeiterzahl	
		2003	davon Inland	2002	2003	2002
1	McKinsey & Company, Inc., Düsseldorf	590,0	590,0	580,0	1.800	1.812
2	Roland Berger Strategy Consultants, München*	530,0	318,0	526,0	1.630	1.685
3	The Boston Consulting Group GmbH, München*	235,0	235,0	258,0	1.000	1.100
4	Deloitte Consulting GmbH, Düsseldorf	217,0	217,0	214,6	677	683
5	A. T. Kearney GmbH, Düsseldorf	187,0	180,0	215,0	510	543
6	Booz Allen Hamilton GmbH, Düsseldorf	174,0	174,0	160,0	410	384
7	Mummert Consulting AG, Hamburg	144,5	118,5	166,9	1.186	1.254
8	Mercer Consulting Group GmbH, München	141,0	141,0	125,0	470	450
9	Bain & Company Germany, Inc., München	123,0	123,0	110,0	290	260

⁵⁶⁰ Vgl. ITTERMANN, P. / SPERLING, H. J. [Unternehmensberatung 1998], S. 24. Vgl. auch SPERLING, H. J. / ITTERMANN, P. [Unternehmensberatung 1998], S. 21 ff. bezüglich einer ausführlichen Auseinandersetzung mit dem deutschen Markt für Unternehmensberatung sowie STREICHER, H. / LÜNENDONK, T. [Unternehmensberatung 2000], S. 23.

Rang	Unternehmensberatung	Umsatz in Mio. Euro			Mitarbeiterzahl	
		2003	davon Inland	2002	2003	2002
10	Droege & Comp. GmbH, Düsseldorf ¹	112,0	112,0	111,0	280	280
11	Arthur D. Little GmbH, Wiesbaden	75,3	75,3	85,0	280	280
12	MC Marketing Corporation AG, Bad Homburg	48,7	48,7	42,3	190	160
13	Management Engineers GmbH & Co. KG, Düsseldorf	45,0	42,4	43,0	132	125
14	Horváth AG, Stuttgart	41,3	32,5	41,9	236	209
15	Simon, Kucher & Partners GmbH, Bonn	38,7	29,7	30,0	205	169
16	Dornier Consulting GmbH, Friedrichshafen	36,3	26,5	27,3	142	138
17	Kienbaum Management Consultants GmbH, Gummersbach	36,0	36,0	34,0	158	195
18	Towers, Perrin Inc., Frankfurt am Main	32,0	32,0	29,0	140	140
19	Kurt Salmon Associates GmbH, Düsseldorf	31,0	31,0	28,0	145	135
20	TMG Technologie Management Gruppe, Stuttgart	28,0	25,0	24,5	80	70
21	Celerant Consulting GmbH, Düsseldorf	23,2	15,9	24,0	98	92
22	RWE Systems Consulting GmbH, Essen	20,4	20,4	13,5	79	68
23	Diamond Cluster International Managementberatung GmbH, Düsseldorf	19,5	19,5	19,0	52	51
24	Miebach Logistik Gruppe GmbH, Frankfurt am Main	18,5	10,7	20,0	180	196

Rang	Unternehmensberatung	Umsatz in Mio. Euro			Mitarbeiterzahl	
		2003	davon Inland	2002	2003	2002
25	BBDO Consulting GmbH, Düsseldorf	18,1	18,1	15,1	100	75

* Daten teilweise geschätzt

¹ Umsatzzahlen unter Berücksichtigung der rechnerischen Trennung von Beratungs- und Beteiligungsgeschäft

Tabelle III-8: TOP 25 Unternehmensberatungen in Deutschland 2003⁵⁶¹

In 2003 erreichten die TOP 25 mit ihren Inlandsumsätzen einen Anteil am Gesamtmarkt der Unternehmensberatung von 34 Prozent. Aufgrund der vom BDU registrierten Stagnation blieb der Umsatz damit konstant.⁵⁶²

Die hier diskutierten aktuellen Zahlen belegen den anhaltenden Bedeutungszuwachs der Unternehmensberatung in der Wirtschaft. Vor dem Hintergrund der Beratung von Unternehmen im Trend der Dienstleistungsexpansion, als Veränderungsinitiator und Beeinflussungsfaktor dieser Entwicklung sind die im Folgenden zu analysierenden Tendenzen in der Beratungsbranche von besonderer Bedeutung.

2.3.2.3 Tendenzen in der Unternehmensberatung

Die bisherigen Ausführungen zur Entwicklung der Unternehmensberatung und des Beratungsmarktes erhärten die Prognose,⁵⁶³ dass der Umsatz der Beratungsbranche weiterhin dynamisch wachsen wird.⁵⁶⁴ Daraus ergeben sich Entwicklungstendenzen, die in allen Beratungsmärkten weltweit zu beobachten

⁵⁶¹ Vgl. Lünendonk GmbH (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2004]. Aufnahmekriterium für diese Liste: Mehr als 60 Prozent des Umsatzes werden mit klassischer Unternehmensberatung erzielt. Die Rangfolge des Rankings basiert auf dem in Deutschland bzw. von Deutschland aus bilanzierten / erwirtschafteten Umsatz des Unternehmens.

⁵⁶² Die TOP 10 (jeweiliger Umsatz von mehr als 100 Mio. Euro jährlich) bestritten allein 28 Prozent des Marktumsatzes. Ausführungen zu den TOP 10 für das Jahr 1998 als Vergleich finden sich bei STREICHER, H. / LÜNENDONK, T. [Unternehmensberatung 2000], S. 22 f.

⁵⁶³ Vgl. hierzu Kapitel III 2.3.2.1. dieser Arbeit.

⁵⁶⁴ Das weltweite Wachstum wird sich im westlichen Beratungsmarkt im Dienstleistungssektor, im östlichen Beratungsmarkt im Produktionsbereich verstärken.

sind.⁵⁶⁵ Die nächsten Jahre werden dabei wohl keine abrupten Modifikationen und / oder Neuerungen in der Unternehmensberatung bringen. Die Marktpräferenzen werden aber durch den Wandel verändert, so dass sich auch einige Rahmenbedingungen des Beratungsgeschäfts zwangsläufig verändern (müssen).

Der zunehmende Bedarf an Beratungsleistungen wird – wie in jedem Markt mit hoher Attraktivität – zu einer weiteren *Wettbewerbsintensivierung* führen.⁵⁶⁶ Zum einen werden neue Anbieter auch aus anderen Branchen – angelockt von den hohen Wachstumsraten – mehr noch als bisher in den Markt der Unternehmensberatung drängen.⁵⁶⁷ Zum anderen resultiert die steigende Wettbewerbsintensität aus und äußert sich in zunehmenden *Konzentrationstendenzen* bei den Anbietern von Beratungsleistungen.⁵⁶⁸ Durch Fusionen, Unternehmenskäufe und Beteiligungen entstehen Consultingriesen, die der Internationalisierung der Nachfrageseite Rechnung tragen. Unternehmensberatungen sind (fast) gezwungen, sich mit ihren Kunden zu entwickeln und diesen bei weltweiter Präsenz möglichst im Sinne von One-stop-shopping das gesamte Spektrum der Unternehmensberatung aus einer Hand zu bieten.⁵⁶⁹ „Die Tendenz zur *Internationalisierung* großer Beratungsfirmen wird sich parallel zur Internationalisierung ihrer Klienten [noch] verstärken.“⁵⁷⁰ Als Reaktion auf die Fusionswelle in der Beratungsbranche und die kundengetriebene Notwendigkeit zur *Globalisierung* schließen sich darüber hinaus immer mehr sowohl Beratungsunternehmen als auch Einzelberater zu Kooperationsnetzwerken zusammen oder gehen strategische Allianzen ein.⁵⁷¹

⁵⁶⁵ Auch hier spielen die höher entwickelten bzw. reiferen Beratungsmärkte in den USA und Europa eine Vorreiterrolle.

⁵⁶⁶ Zur Wettbewerbsintensivierung vgl. ROLAND BERGER & PARTNER GMBH (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2000], S. 42; STREICHER, H. / LÜNENDONK, T. [Unternehmensberatung 2000], S. 25 sowie HILLEMANN, R. M. [Unternehmensberatung 1995], S. 30 ff.

⁵⁶⁷ Vgl. hierzu die Ausführungen bei WAGNER, H. [Beratung 1992], S. 23.

⁵⁶⁸ Zur Konzentrationstendenz vgl. WOHLGEMUTH, A. C. [Unternehmensberatung 1995], S. 34 f.

⁵⁶⁹ Allein durch die Fusions- und Übernahmewelle – Auslöser hierfür sind die in Kapitel I 1 dieser Arbeit beschriebenen Veränderungen im Welthandel – hat sich in Europa das M & A-Marktvolumen im Zeitraum von 1994 bis 2000 auf 1 Billion Euro verfünffacht. Die sich erst im Anfangsstadium befindliche Fusionswelle wird in den nächsten Jahren höchst wahrscheinlich einen gewaltigen Beratungsbedarf erzeugen. Zur Konkretisierung des Beratungsbedarfs vgl. Kapitel III 3 dieser Arbeit.

⁵⁷⁰ WAGNER, H. [Beratung 1992], S. 24.

⁵⁷¹ Zur Tendenz der Globalisierung vgl. STREICHER, H. / LÜNENDONK, T. [Unternehmensberatung 2000], S. 25. Zu Allianzen und Netzwerken vgl. NIEDEREICHOLZ, C. [Unternehmensberatung 1999], S. 1.

Während auf der einen Seite der Zwang immer größer wird, weltweit beratend tätig zu sein, nimmt auf der anderen Seite die *Spezialisierung*⁵⁷² der Beratungsgesellschaften zu.⁵⁷³ Aufgrund des sich aus den bereits skizzierten Entwicklungstendenzen ergebenden *Differenzierungsdrucks* positionieren sich die Beratungsunternehmen entweder als *Spezialist oder Generalist*.⁵⁷⁴ Insbesondere für kleinere Beratungen gilt es, über die *Branchenspezialisierung* und damit über die erforderliche Branchenkompetenz eine Nische im harten Wettbewerb zu finden.⁵⁷⁵ Im Rahmen dieser fortschreitenden Spezialisierung werden aber der Wille und die Fähigkeit, interdisziplinär zu kommunizieren und zu kooperieren immer mehr ein Schlüsselfaktor für überdurchschnittliche Beratungsleistungen. Insofern ist *Imagebildung* über Profilierung, Differenzierung und Qualität auch für Unternehmensberatungen unverzichtbar.⁵⁷⁶ Damit eng verbunden ist *Kreativität* der Wachstumstreiber der Beratungsbranche und Differenzierungsmerkmal zugleich im Wettbewerb.⁵⁷⁷

⁵⁷² Nach HILLEMANN, R. M. [Unternehmensberatung 1995], S. 32 erfolgt die Spezialisierung dabei entweder auf bestimmte Beratungsgegenstände (Objektebene), bestimmte Regionen (Lokalebene) oder ausgewählte Kunden / Kundengruppen oder Branchen (Subjektebene).

⁵⁷³ Dem bestehenden Spezialisierungszwang versuchen viele Beratungsunternehmen durch eine ständige Verbreiterung ihrer Angebotspalette gerecht zu werden und verstärken somit wiederum die Konzentrationstendenzen.

⁵⁷⁴ Zu den Gründen für einen steigenden Differenzierungsdruck vgl. ROLAND BERGER & PARTNER GMBH (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2000], S. 44. So wird z. B. Umsetzungs-kompetenz auch innerhalb der Beratungsbranche zu einem der wichtigsten Differenzierungs-merkmale, vgl. zur Umsetzungsbegleitung auch Kapitel III 2.2 dieser Arbeit. Zu den Alternativen Größe (Generalist) versus Nische (Spezialist) vgl. BERGER, R. [Unternehmensberatung 1999], S. 40.

⁵⁷⁵ Vgl. zur Nischenpolitik HILLEMANN, R. M. [Unternehmensberatung 1995], S. 32.

⁵⁷⁶ Zur Notwendigkeit des Brand-building vgl. BERGER, R. [Unternehmensberatung 1999], S. 42. Vgl. zur Imagebildung durch Differenzierung, Positionierung und Profilierung auch ausführlich O. V. [Unternehmensberatung 1999d], S. 123 ff. Zu verschiedenen Profilierungsstrategien sowie Identität und Image von Beratungsfirmen vgl. FRANKE, I. [Unternehmensberatung 1992], S. 181 ff.

⁵⁷⁷ In diesem Zusammenhang spricht BERGER, R. [Unternehmensberatung 2000], S. 43 von Innovation Leadership, vgl. auch die dortige Tabelle zu Innovationen in der Beratungsbranche von 1976 bis 1993. Im Sinne der Funktion des Vordenkens künftiger Entwicklungen fordert NIEDEREICHHOLZ, C. [Unternehmensberatung 1999], S. 1 die Hinwendung zur – ihrer Meinung nach – erfolgsentscheidenden Grundlagenforschung. Zur Wertschöpfung durch Kreativität vgl. auch WOHLGEMUTH, A. C. [Unternehmensberatung 1995], S. 35.

Ein wachsender Beratungsmarkt ist natürlich auch mit einem sowohl quantitativen als auch qualitativen Ausbau der Personalkapazitäten verbunden.⁵⁷⁸ Und aller Voraussicht nach wird auch in Zukunft der hohe Bedarf an qualifiziertem Nachwuchs anhalten, da Mitarbeiter von Beratungsgesellschaften nach einigen Berufsjahren die Unternehmensberatung verlassen, um in Managementpositionen – nicht selten bei früheren Klienten – zu wechseln.⁵⁷⁹ Die sich verschärfende Wettbewerbssituation allerdings lässt den Personalmarkt für viele Beratungsgesellschaften zum Engpass werden. Vor dem Hintergrund der *Mitarbeiterknappheit* bei gleichzeitig steigenden Anforderungen an die Berater als auch anspruchsvolleren Kunden kommt sowohl dem Recruiting als auch der Aus- und Weiterbildung der Berater eine besondere Bedeutung zu.⁵⁸⁰ Insbesondere da Beratung ein People-business ist und die Mitarbeiter das ‚Kapital‘ der Unternehmensberatungen sind.⁵⁸¹

Spezifische Personalkapazitäten müssen – in der äußerst personalintensiven Dienstleistung Unternehmensberatung – zum Beispiel durch die wachsende Bedeutung von Internet, E-commerce und Informatik aufgebaut werden.⁵⁸² Die Nutzung der sich extrem schnell weiterentwickelnden und verändernden *Informations- und Kommunikationstechnik* signalisiert ein neues Zeitalter in Wirtschaft und Gesellschaft und wird somit auch zum dominierenden Faktor in allen Phasen des Wertschöpfungsprozesses von Beratungsunternehmen.⁵⁸³ Damit werden die aus Wirtschaftlichkeitsgründen notwendige *Standardisierung* der Analyse-, Konzeptions- und gegebenenfalls Implementierungsmethoden und der Einsatz von Beratungsunterstützungs- und Expertensystemen gleichermaßen

⁵⁷⁸ Z. B. bindet die Realisierung von Projekten entsprechendes Personal länger und erhöht so den Bedarf. Außerdem sind für die Ausübung der derzeitigen und der künftig zu erwartenden Beraterrolle aufgrund der Spezialisierungstendenz und der zunehmenden Bedeutung der Implementierungsphase für den Gesamterfolg der Beratungsprojekte branchen- und / oder industrieerfahrene Unternehmensberater mehr denn je gefragt. Des Weiteren sind für eine erfolgreiche Umsetzung der Konzepte die oben bereits angesprochenen kommunikativen und sozialen Kompetenzen notwendig.

⁵⁷⁹ Viele Unternehmen sehen in (ehemaligen) Unternehmensberatern eine wichtige Ressource für Führungskräfte.

⁵⁸⁰ Zu der knappen Ressource Unternehmensberater vgl. ROLAND BERGER & PARTNER GMBH (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2000], S. 43. Zur Überwindung der Restriktionen des Personalmarktes der Unternehmensberatung und zu den Faktoren, mit denen Kandidaten im engen Markt gewonnen werden können vgl. BERGER, R. [Unternehmensberatung 2000], S. 43.

⁵⁸¹ Vgl. SCHULTE, M. [Beratung 2004], S. 1.

⁵⁸² In diesem Zusammenhang sind Unternehmensberatungen zu Kooperationen mit Spezialunternehmen und externen Spezialisten gezwungen.

⁵⁸³ Vgl. hierzu auch O. V. [Unternehmensberatung 1999c], S. 89 ff.

möglich und forciert.⁵⁸⁴ Denn mit den hier beschriebenen Entwicklungstendenzen wächst auch der Druck zur Rationalisierung und Kosteneinsparung.⁵⁸⁵

Darüber hinaus visualisiert die stärkere elektronische Unterstützung den Beratungsprozess und schafft genügend (Online-)Transparenz über Abläufe und Projektstand, um der auch in Europa zunehmenden Forderung der Kunden nach *erfolgsabhängiger Honorierung* nachkommen zu können.⁵⁸⁶

⁵⁸⁴ Vgl. NIEDEREICHHOLZ, C. [Unternehmensberatung 1999], S. 1.

⁵⁸⁵ Vgl. WAGNER, H. [Beratung 1992], S. 24 f.

⁵⁸⁶ Die Tendenz zu leistungsbezogener Honorierung kann insbesondere in den USA beobachtet werden. Eine Auseinandersetzung mit Honorarstrukturen in Deutschland, Österreich und der Schweiz findet sich bei O. V. [Unternehmensberatung 1999b], S. 77 ff. Vgl. hierzu aber auch Kapitel III 2.2 dieser Arbeit.

3 Leistungsspektrum der Unternehmensberatung

Eine Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmensberatung erfolgte bisher auf der Anbieterseite anhand der Zahl der Unternehmen, Beschäftigten und Umsatzentwicklung der Branche.⁵⁸⁷

Die Ausführungen geben aber nicht hinreichend Aufschluss darüber, warum sich Unternehmensberatung im Gesellschaftssystem etablieren konnte. Zur Klärung dieses Sachverhalts muss die Unternehmensberatung auch aus der Sicht des Bedarfs analysiert und die Position der Nachfrager nach Beratungsleistungen eingenommen werden. Insofern vervollständigt der Perspektivenwechsel die Betrachtung des Phänomens Unternehmensberatung um die Klientensicht und wirft die Frage nach deren Leistungsspektrum innerhalb des Wirtschaftssystems auf. Denn die Nachfrage nach Unternehmensberatung – rationales Verhalten und ein fachlich kompetentes Management der Unternehmen vorausgesetzt – kann nur damit begründet werden, dass Beratungsunternehmen spezielle Leistungen erbringen, die die Unternehmen selbst nicht erfüllen wollen oder können.

Die Branche selbst legitimiert ihre Existenz damit, dass Unternehmensberatungen spezifische Aufgaben (aperiodisch auftretende, mit Veränderungsbedarf einhergehende Nicht-Routine-Aufgaben)⁵⁸⁸ effektiver (Spezialisierungsvorteile), effizienter (Skalen-Ökonomie) und bei geringeren und variableren Kosten bewältigen können.⁵⁸⁹ Offensichtlich erwarten Klienten von Unternehmensberatungen neben dem spezialisierten akkumulierten Know-how spezifische Analyse- und Problemlösungstechniken (zum Beispiel Planungskonzepte) sowie ein breites branchen-, technologie- und länderübergreifendes Informationsspektrum (zum Beispiel Markt-Umfeld-Trends). Unternehmensberatungen werden konsultiert, weil die objektive Lösung eines spezifischen Einmal-Problems ihr ausschließliches ‚Tagesgeschäft‘ ist. Darüber hinaus profitieren die Klienten von Größenvorteilen; denn die Einmal(Sekundär)aufgaben in Unternehmen sind für Unternehmensberatungen ständige Primäraufgaben, so dass sie Wiederhol-

⁵⁸⁷ Vgl. Kapitel III 2.3.2 dieser Arbeit.

⁵⁸⁸ Zur Differenzierung von periodischer und aperiodischer Beratung vgl. SCHRÄDLER, J. [Unternehmensberatung 1996], S. 14 ff.

⁵⁸⁹ Vgl. hierzu und dem Folgenden ROLAND BERGER & PARTNER GMBH (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2000], S. 12 ff.

Lern- und Erfahrungs- sowie Größeneffekte qualitativ und quantitativ nutzen können (Economies of scale).

Grundsätzlich hat der Beratungsbedarf sehr unterschiedliche Ursachen, die sich aus Problem(en) und / oder Aufgabe(n) zum Beispiel hinsichtlich Produktivität, Wachstum beziehungsweise Erlösen oder Motivation in der Unternehmung der Klienten ergeben.⁵⁹⁰ Dementsprechend können die Gründe für die Beauftragung eines Beraters beziehungsweise Beratungsunternehmens einerseits eine extern determinierte Veränderungsnotwendigkeit – ausgelöst durch Umweltfaktoren wie konjunkturelle Veränderungen, Verschiebungen in der Nachfrage und im Wettbewerb oder technologischer Wandel – oder ein intern bedingter Veränderungsdruck – wie eine unbefriedigende Ertragssituation oder finanzielle Lage, eine ungeeignete Organisationsstruktur, personelle Veränderungen im Management oder zum Beispiel die Regelung der Nachfolge bei Familienunternehmen – sein.⁵⁹¹ Der Beratereinsatz kann andererseits aber auch aus einem eigenmotivierten Veränderungswunsch resultieren.⁵⁹²

Grundsätzlich „... wird der Einsatz eines externen Beraters .. [aber nur] in den Fällen [ökonomisch] sinnvoll sein, in denen die Mitarbeiter des Unternehmens die Probleme oder Aufgaben nicht mit dem gleichen Nutzeneffekt und zu vergleichbaren Kosten beziehungsweise entsprechendem Zeitaufwand lösen können.“⁵⁹³

Entsprechend der Vielschichtigkeit der Anbieterstruktur – wie sie sich aus der Betrachtung der Entstehung und Entwicklung der Unternehmensberatung in Kapitel III 2.3 dieser Arbeit ergibt – ist auch das im Folgenden zu untersuchende umfangreiche und sich kontinuierlich ausweitende Leistungsangebot der

⁵⁹⁰ Zu dem Beratungsbedarf und seinen Ursachen vgl. z. B. WAGNER, H. [Beratung 1992], S. 6 ff. oder auch WOHLGEMUTH, A. C. [Unternehmensberatung 1995], S. 27 ff.

⁵⁹¹ Situationen, die den Einsatz einer Unternehmensberatung erfordern, können auf Managementfehler zurückzuführen sein. Sie können aber auch die Folge einer gezielten Unternehmenspolitik sein, die bewusst auf die möglicherweise kostspielige Bildung eigener Ressourcen verzichtet und fehlendes Wissen durch die Beauftragung einer Unternehmensberatung extern beschafft.

⁵⁹² Vgl. hierzu auch ROLAND BERGER & PARTNER GMBH (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2000], S. 16.

⁵⁹³ NEUERT, U. W. [Unternehmensberatung 1990], S. 7 f.

Unternehmensberatung nicht klar abgegrenzt.⁵⁹⁴ Auf Basis des bisher entwickelten Verständnisses der Unternehmensberatung erscheint es daher zweckmäßig, das Leistungsspektrum der Unternehmensberatung anhand einer Strukturierung nach weitgehend homogenen Teilbereichen der Unternehmensberatung in Bezug auf Funktionen, Objekte und Inhalte der Unternehmensberatung näher zu betrachten. Letztendlich stellt aber jede Klassifizierung eine willkürliche und damit zwangsläufig unvollständige Auswahl aus unendlich vielen Möglichkeiten dar, den Inhalt des Leistungsspektrums von Unternehmensberatungen festzulegen.

3.1 Funktionen der Unternehmensberatung

Aus der oben beschriebenen Erwartungshaltung der Klienten an Unternehmensberatung resultieren verschiedene Funktionen der Unternehmensberatung,⁵⁹⁵ die im Rahmen dieses Kapitels untersucht und strukturiert dargestellt werden sollen. Die Systematisierung der Funktionen basiert dabei auf der Synthese unterschiedlicher Differenzierungsansätze der Beratungsfunktionen in der Literatur.⁵⁹⁶

Die gewählte Strukturierung weist gewisse Ähnlichkeiten zu den im Zusammenhang mit den Funktionen der Beratung häufig angeführten Beraterrollen auf.⁵⁹⁷ „Während jedoch die rollenorientierte Betrachtungsweise gemäß dem sozialwissenschaftlichen Rollenbegriff auf die Erwartungen oder Verhaltensnormen [abstellt], die mit der Situation beziehungsweise Position des Beraters im Beratungsprozess verbunden sind, ... soll im Rahmen der hier vorgestellten funktionalen Betrachtungsweise der Schwerpunkt auf die Aufgabenbereiche gelegt

⁵⁹⁴ Auch die auf den steigenden und sich verändernden Bedarf an Beratungsleistungen zurückzuführende Ausweitung des umfangreichen Leistungsspektrums ist Ausdruck der im Kapitel III 2.3 dieser Arbeit beschriebenen Wachstumsdynamik. Dementsprechend muss das Dienstleistungsangebot kontinuierlich überprüft, verbessert und ergänzt werden, vgl. WOHLGEMUTH, A. C. [Unternehmensberatung 1995], S. 30.

⁵⁹⁵ Im Einzelfall ist der Berater allerdings nicht immer in der Lage, den Erwartungen des Auftraggebers gerecht zu werden.

⁵⁹⁶ Zur Überschneidung einiger der hier beschriebenen konkreten Funktionen der Unternehmensberatung mit den in Kapitel III 2.2 dieser Arbeit beschriebenen, die Unternehmensberatung konstituierenden funktionellen Merkmalen sei auf deren Abstraktionsniveau verwiesen.

⁵⁹⁷ Zu den Beraterrollen vgl. ELFGEN, R. / KLAILE, B. [Unternehmensberatung 1987], S. 110 ff. sowie SCHÜTTE, A. [Unternehmensberatung 1996], S. 32 ff. Zur Definition des Rollenbegriffs vgl. THEUVSEN, L. [Interne Beratung 1994], S. 53 f.

werden Die Abgrenzung der einzelnen Funktionen [stellt aber] ... lediglich eine gedankliche Strukturierung ... [dar]. In der Praxis wird ein Unternehmensberater im Rahmen eines Auftrags regelmäßig mehrere der angeführten Funktionen gleichzeitig wahrnehmen.⁵⁹⁸

Die vielfältigen Funktionen der Unternehmensberatung lassen sich nach den Segmenten Primärfunktionen, Sekundärfunktionen und Supplementärfunktionen unterscheiden. Im Weiteren werden die wichtigsten im Zusammenhang mit den 3 Segmenten genannten Funktionen näher erläutert.

Unter den zunächst zu diskutierenden *Primärfunktionen* sollen grundsätzlich Beratung initiiierende, vom Klienten beabsichtigte Funktionen verstanden werden. Dabei werden im Rahmen der *Kapazitätserweiterungsfunktion* durch den Einsatz eines externen Beraters die intern nicht ausreichend zur Verfügung stehenden Ressourcen beziehungsweise die physische und psychische Leistungsfähigkeit des Klienten sowohl quantitativ als auch qualitativ erhöht.⁵⁹⁹

Eine weitere Primärfunktion, nämlich die *Transferfunktion*⁶⁰⁰ subsumiert jegliche Form der Wissens- und Erfahrungsübertragung.⁶⁰¹ Zahlreiche Autoren betrachten den Transfer von Wissen als zentrale Beratungsfunktion.⁶⁰²

Die *Legitimationsfunktion* wiederum dient der Absicherung bestimmter Handlungsweisen⁶⁰³ und bereits gefasster Entschlüsse und deren Durchset-

⁵⁹⁸ VOGELSANG, G. [Unternehmensberatung 1992], S. 49 f.

⁵⁹⁹ Vgl. ebenda, S. 57 f.; WAGNER, H. [Unternehmensberatung 1992], S. 6.

⁶⁰⁰ Einige Autoren wie z. B. PEKRUHL, U. [Unternehmensberatung 1998], S. 10 sprechen auch von einer Multiplikatorenfunktion der Unternehmensberatung, bei der Berater Ideen und Konzepte in die betriebliche Praxis tragen.

⁶⁰¹ Gerade im Zusammenhang mit der Transferfunktion wird die Vernachlässigung der Individualität der Klientenunternehmen kritisiert: Aufgrund seiner Erfahrung und Routine überträgt der Berater allzu schnell bewährte, fertige Schubladenlösung auf andere Beratungsfälle, vgl. SCHRÄDLER, J. [Unternehmensberatung 1996], S. 22. Zur Transferfunktion allgemein vgl. VOGELSANG, G. [Unternehmensberatung 1992], S. 50.

⁶⁰² Vgl. z. B. HOFFMANN, W. H. [Unternehmensberatung 1991], S. 90 f., der eine Dominanz des als Wissenstransferfunktion definierten Aufgabenkomplexes im Rahmen der Funktionen der Unternehmensberatung konstatiert.

⁶⁰³ VOGELSANG, G. [Unternehmensberatung 1992], S. 59 f. spricht hierzu von der Funktion der Managementexkulpation, das heißt persönliche Konsequenzen für eine Fehlentscheidung durch ein eingeholtes Gutachten eines Beratungsunternehmens abzumildern und damit zur Entlastung der Entscheidungsträger beizutragen.

zung.⁶⁰⁴ Dabei fungieren das Gutachten und die Autorität des Unternehmensberaters als Argumentationshilfe. Darüber hinaus ist sie eng verbunden mit der *Verantwortungsfunktion*, durch die zum Beispiel unpopuläre Maßnahmen durch den Berater gerechtfertigt werden (können).⁶⁰⁵

Die letzte der zu nennenden Primärfunktionen betrifft die Nutzung der Kontakte und der Vertrauensposition des Unternehmensberaters für die *externe Vermittlung*.⁶⁰⁶ In diesem Fall dient die Beauftragung einer Unternehmensberatung also der Erschließung neuer Geschäftsbeziehungen.

Die folgenden *Sekundärfunktionen* treten im Rahmen der Primärfunktionen auf und konkretisieren den Beratungsauftrag. Sie sind gewissermaßen aus den bereits beschriebenen Funktionen ableitbar.

Zu den Sekundärfunktionen zählt zunächst die *Informationsfunktion*, die ein Informationsdefizit des Klienten durch die Beschaffung, Vermittlung und Interpretation von Informationen beseitigt.⁶⁰⁷

Eine weitere Sekundärfunktion ist die *Entscheidungshilfefunktion*. Sie beinhaltet die Entscheidungsvorbereitung sowie die Entscheidungsdurchsetzung, das heißt die Steuerung des Entscheidungsprozesses und die Beeinflussung des Entscheidungsinhalts.⁶⁰⁸ Letztlich wird eine Unternehmensberatung für die Identifizierung, Analyse, Erarbeitung und / oder Umsetzung von Lösungsvorschlägen für ein spezielles Problem beziehungsweise eine spezielle Aufgabe engagiert. Berater erfüllen somit sowohl eine *Problemlösungsfunktion* als auch eine sich daran gegebenenfalls anschließende *Implementierungshilfefunktion* beziehungsweise *Realisierungshilfefunktion*.

⁶⁰⁴ Einige Autoren sprechen in diesem Zusammenhang auch von der Entscheidungsdurchsetzungsfunktion, weil im Spannungsfeld verschiedener Meinungen innerhalb einer Unternehmung die Durchsetzung auch objektiv gerechtfertigter Entscheidungen häufig auf erhebliche Hindernisse stoßen kann, vgl. VOGELSSANG, G. [Unternehmensberatung 1992], S. 58 f.

⁶⁰⁵ Vgl. SCHRÄDLER, J. [Unternehmensberatung 1996], S. 24 ff.

⁶⁰⁶ Vgl. SCHÜTTE, A. [Unternehmensberatung 1996], S. 39 und die dortigen Quellen.

⁶⁰⁷ Vgl. WAGNER, H. [Beratung 1992], S. 6 ff., der den Informationsbedarf der Klienten in faktische (Gewinnung interner und externer Informationen), diagnostische (Analyse gewonnener Daten, Aufzeigen von Problemen, Generierung von Lösungs- und Realisierungsalternativen) und instrumentelle (Bereitstellung von Methoden, Modellen und Verfahren zur Unterstützung der Problemlösungsaktivitäten) Informationen kategorisiert. Auch VOGELSSANG, G. [Unternehmensberatung 1992], S. 53 ff. diskutiert die Informationsproblematik allerdings im Zusammenhang mit der Neutralitätsfunktion. Vgl. hierzu weiter unten.

⁶⁰⁸ Vgl. hierzu auch weiter oben die Legitimationsfunktion und die dortigen Ausführungen zur Entscheidungsdurchsetzungsfunktion).

Als letzte Sekundärfunktion muss die *Sanierungsfunktion* nicht näher erläutert werden, da sie allgemeinen Charakter aufweist und nicht nur im Rahmen der Unternehmensberatung zum Einsatz kommt.

Die dem 3. Segment zuzuordnenden *Supplementärfunktionen* schließlich begleiten beziehungsweise ergänzen oder verbessern die Leistung der Unternehmensberatung qualitativ, sind aber funktional nicht erforderlich.

Zu den Supplementärfunktionen gehört zum Beispiel die *Neutralitätsfunktion*. Im Gegensatz zu der Betriebsblindheit der Unternehmungsmitglieder, die sich aus ihrer Bindung an die Unternehmung ergibt, wird bei der Beauftragung einer Unternehmensberatung eine gewisse Objektivität unterstellt und gefordert,⁶⁰⁹ die aus der Unabhängigkeit des Beraters durch seine physische und psychische Distanz zu der zu beratenden Unternehmung resultiert. Dementsprechend fungiert der Unternehmensberater im Rahmen der *Vertrauensfunktion* als neutraler Gesprächspartner für das Management. Diese Funktion beinhaltet auch den Umgang mit vertrauensbedürftigen Informationen.⁶¹⁰

Eine weitere Funktion in diesem Segment ist die *Kommunikationsfunktion*, die einerseits im internen Kommunikationssystem bestehende Filter, die aus persönlichen Interessen entstehen und die Weitergabe von zum Beispiel Daten beeinflussen,⁶¹¹ überbrückt und andererseits ein nach außen gerichtetes Kommunikationssystem errichtet, ausbaut oder anwendet.⁶¹²

In der Literatur häufig genannt wird die *Katalysatorfunktion* des Beraters, der in der Unternehmung verborgene Ideen und Informationen aufdeckt und in dieser Funktion Denkanstöße gibt, die die Mitglieder der Unternehmung zu einer konstruktiven Auseinandersetzung mit der eigenen Organisation animieren.⁶¹³ Aus dieser *Motivationsfunktion* der Unternehmensberatung heraus ergibt sich dann nicht selten kreative Veränderung und Engagement, die wiederum die *Anregungsfunktion* der Beratung zum Beispiel durch Ergänzung und Aufstockung

⁶⁰⁹ Inwieweit Berater tatsächlich in der Lage sind, eine neutrale Position einzunehmen, ist fraglich. Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel III 2.2 dieser Arbeit und die Ausführungen bei SCHRÄDLER, J. [Unternehmensberatung 1996], S. 23 ff.

⁶¹⁰ VOGELSANG, G. [Unternehmensberatung 1992], S. 53 ff.

⁶¹¹ Bedenkt man, dass unternehmerische Entscheidungen als komplexe Informationsverarbeitungsprozesse interpretiert werden müssen, kann das Problem ‚gefilterter‘ Informationen zu erheblichen Fehlentscheidungen führen.

⁶¹² Vgl. SCHÜTTE, A. [Unternehmensberatung 1996], S. 39.

⁶¹³ Vgl. VOGELSANG, G. [Unternehmensberatung 1992], S. 60 f.

der Informationen begründen. Und nicht zuletzt wird der Unternehmensberatung in diesem Zusammenhang auch eine *Innovationsfunktion* zugesprochen, womit die Anreicherung des Innovationsprozesses durch die Beratung an sich gemeint ist.⁶¹⁴

Darüber hinaus erfüllt die Unternehmensberatung regelmäßig eine *Koordinationsfunktion*, die intern das in jeder Unternehmung vorhandene Ressortdenken ausgleicht und eine ganzheitliche Sichtweise einnimmt und extern auch die Umweltbeziehungen berücksichtigt.

Die Anwesenheit eines Beraters führt zwangsläufig zu einer Erkenntnis-erweiterung, -systematisierung und -strukturierung innerhalb der Unternehmung und folglich zu einer Neuorientierung, die die *Orientierungsfunktion* der Unternehmensberatung umfasst.

Zu den Supplementärfunktionen gehört schließlich auch die *Trainingsfunktion* der Unternehmensberatung, die im Grunde genommen Hilfe zur Selbsthilfe ist beziehungsweise sein sollte. Allein durch die Wirkung(en) des Beratungsprozesses ergibt sich dieser Effekt.

Die letzte Funktion, die hier diskutiert werden soll, ist die so genannte *Prestigefunktion*, von der sich der Auftraggeber durch das Renommee des Unternehmensberaters einen eigenen Prestigegewinn verspricht, der Geschäftspartnern oder Konkurrenten einen bestimmten Status suggerieren soll.

Die folgende Tabelle zeigt die wesentlichen Funktionen der Unternehmensberatung im Überblick.

Primärfunktionen	Sekundärfunktionen	Supplementärfunktionen
Kapazitätserweiterungsfunktion	Informationsfunktion	Neutralitätsfunktion
Transferfunktion	Entscheidungshilfefunktion	Vertrauensfunktion
Legitimationsfunktion	Problemlösungsfunktion	Kommunikationsfunktion
Verantwortungsfunktion	Implementierungshilfefunktion	Katalysatorfunktion
Funktion der externen Vermittlung	Realisierungshilfefunktion	Motivationsfunktion

⁶¹⁴ Vgl. hierzu auch Kapitel I 1 dieser Arbeit und die dortigen Quellen.

Primärfunktionen	Sekundärfunktionen	Supplementärfunktionen
	Sanierungsfunktion	Anregungsfunktion
		Innovationsfunktion
		Koordinationsfunktion
		Orientierungsfunktion
		Trainingsfunktion
		Prestigefunktion

Tabelle III-9: Funktionen der Unternehmensberatung

3.2 Objekte der Unternehmensberatung

Neben den im vorigen Kapitel beschriebenen Funktionen der Unternehmensberatung sind im Folgenden deren vielfältige Tätigkeitsfelder zu strukturieren.

Um die aus dem Umfang und der Heterogenität des Tätigkeitsspektrums der Unternehmensberatung resultierende Intransparenz nicht zu verschärfen, wird dabei auf die verhältnismäßig einfache, an die Wirtschaftssystematik des Statistischen Bundesamtes angelehnte Matrix des BDU zurückgegriffen, der den möglichen Beratungsleistungen durch die Bildung von Fachgruppen und Auftragsschwerpunkten gerecht zu werden versucht.⁶¹⁵

Da Beratungsleistungen von Unternehmen unterschiedlicher Wirtschaftssektoren nachgefragt werden, unterscheidet der BDU nach Branchen folgende Bereiche, in denen Unternehmen beraten werden:

- Land- und Forstwirtschaft
- Bergbau, Energie

⁶¹⁵ Vgl. <http://www.bdu.de>.

- Verarbeitendes Gewerbe
 - Ernährung, Tabak
 - Textil, Bekleidung, Leder
 - Metall, Holz, Papier, Glas, Keramik
 - Verlag, Druck et cetera
 - Chemische Industrie, Gummi- und Kunststoffwaren
 - Maschinen- und Gerätebau, Fahrzeugbau
 - Rundfunk-, Fernseh- und Nachrichtentechnik
 - Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, Optik
 - Gebrauchsgüter
 - Verpackungsmittel, Recycling
- Energie- und Wasserversorgung
- Baugewerbe
- Kraftfahrzeughandel, -instandhaltung
- Handel und Handwerk
 - Groß- und Einzelhandel
 - Handelsvermittlung
 - Messe- und Ausstellungsveranstalter
- Gastgewerbe
- Verkehr und Nachrichtenübermittlung
- Kredit- und Versicherungsgewerbe
- Immobilienwesen, Unternehmerische Dienstleistungen
 - Datenverarbeitung und Datenbanken
 - Forschung und Entwicklung
- Öffentliche Verwaltung, Sozialversicherungen
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Organisationen ohne Erwerbszweck
- Kultur, Sport, Unterhaltung

Hauptkunden der Beratungsanbieter sind Unternehmen des sekundären, das heißt industriellen Sektors. Aber auch Unternehmen des primären und tertiären Sektors – in letzterem gewinnt Beratung immer mehr an Bedeutung – konsultieren

Unternehmensberatungen.⁶¹⁶ Die folgende Grafik zur Bedeutung der Branchen verdeutlicht deren Heterogenität in der Beratungsnachfrage.

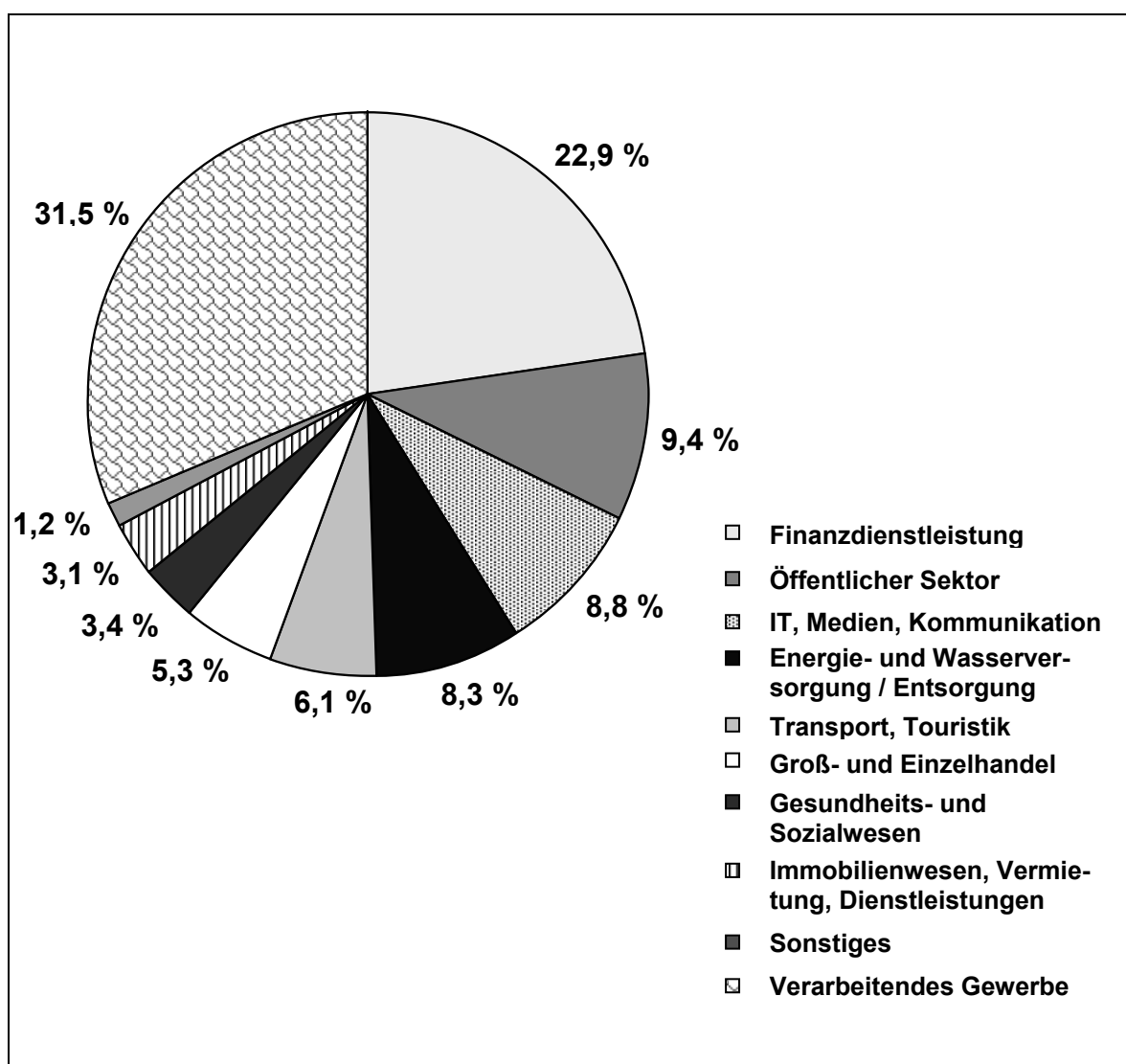


Abbildung III-8: Nachfrage der Branchen nach Unternehmensberatung in Deutschland 2003⁶¹⁷

Bezüglich der Differenzierung der Beratungsleistungen nach unternehmerischen Funktionsbereichen ist für die Zwecke der vorliegenden Arbeit eine weitgehende

⁶¹⁶ ITTERMANN, P. / SPERLING, H. J. [Unternehmensberatung 1998], S. 29 weisen darauf hin, „... dass sich die Beratungsnachfrage nach Betriebs- bzw. Unternehmensgröße klassifizieren lässt: So ist davon auszugehen, dass in den großen Unternehmen aus Industrie und Dienstleistung die Inanspruchnahme von Beratung zur betrieblichen Alltagserfahrung zählt, wobei die ‚Großen‘ ihrerseits auf die Angebote der ‚Großen‘ zurückgreifen, während kleine und mittlere Unternehmen eher kleine und mittlere Berater aufsuchen. Zwischen den Großbetrieben aus (nachfragender) Wirtschaft und (anbietender) Beratung bestehen relativ stabile ‚Allianzen‘, Beratungspartnerschaften, die nicht selten langfristiger Natur sind.“

⁶¹⁷ Vgl. REDLEY, R. [Unternehmensberatung 2004], S. 12.

Strukturierung entbehrlich. Im Folgenden wird die in funktionaler Sicht vom BDU gewählte Systematisierung auf oberster Ebene aufgelistet.⁶¹⁸

Der BDU unterscheidet demnach als Objekte der Beratung:⁶¹⁹

- Unternehmensführung / Organisation
- Personalwesen
- Marketing
- Technik
- Qualitätsmanagement
- Logistik
- Informationsmanagement
- Controlling, Finanz- und Rechnungswesen
- Projektmanagement
- Umweltmanagement

Die hier aufgezählten Tätigkeitsfelder der Unternehmensberatung, die einer ständigen Diskussion und Entwicklung unterliegen, zeigen einen breiten Bereich von Einsatzmöglichkeiten ebenso wie Spezialisierungsvarianten.⁶²⁰ Eine von der Lünendonk Consultancy + Research durchgeführte Studie ergab, dass die an der Studie beteiligten Beratungsunternehmen alle aufgelisteten Tätigkeitsfelder und darüber hinaus noch weitere Leistungsangebote abdecken.⁶²¹ Der vom BDU

⁶¹⁸ Für eine detaillierte Strukturierung der Tätigkeitsbereiche nach Unternehmensfunktionen vgl. <http://www.bdu.de>. Eine nähere Beschreibung der Tätigkeiten entsprechend der aufgelisteten Unternehmensbereiche findet sich bei SCHÜTTE, A. [Unternehmensberatung 1996], S. 40 ff. anhand von Beispielen.

⁶¹⁹ STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 100 ff. unterscheidet die Objekte der Beratung in einen institutionellen Objektbereich, der sich auf die Beratung eines Individuums, einer Gruppe oder Organisation, der Gesellschaft oder Umwelt bezieht, und einen funktionellen Objektbereich, in dem er betriebswirtschaftliche, volkswirtschaftliche, juristische, steuerliche, soziale, psychologische, medizinische Beratung etc. differenziert.

⁶²⁰ NEUERT, U. W. [Unternehmensberatung 1990], S. 9 spricht in diesem Zusammenhang von den klassischen Betätigungsfeldern des Unternehmensberaters. Vgl. hierzu auch die Ausführungen bei SCHWAN, K. / SEIPEL, K. G. [Unternehmensberatung 1999], S. 20 ff.

⁶²¹ Zu der Studie vgl. STREICHER, H. / LÜNENDONK, T. [Unternehmensberatung 2000], S. 19 ff.: Untersucht wurden 25 führende und 8 weitere in Deutschland tätige Unternehmensberatungsgesellschaften, die mindestens 60 % ihres Umsatzes mit klassischer Unternehmensberatung (Strategie, Organisation, Führung, Logistik oder Marketing) bestreiten. Die Informationen der Studie stammen zum überwiegenden Teil aus Befragungen der betreffenden Unternehmen durch die Lünendonk Consultancy + Research. Darüber hinaus wurden Daten, Fakten und Erkenntnisse aus Veröffentlichungen und aus der Beratertätigkeit der Analysten verarbeitet.

veröffentlichte Bericht zum Unternehmensberatungsmarkt 2003 beziffert die Marktanteile der verschiedenen Beratungsfelder entsprechend der folgenden Grafik.

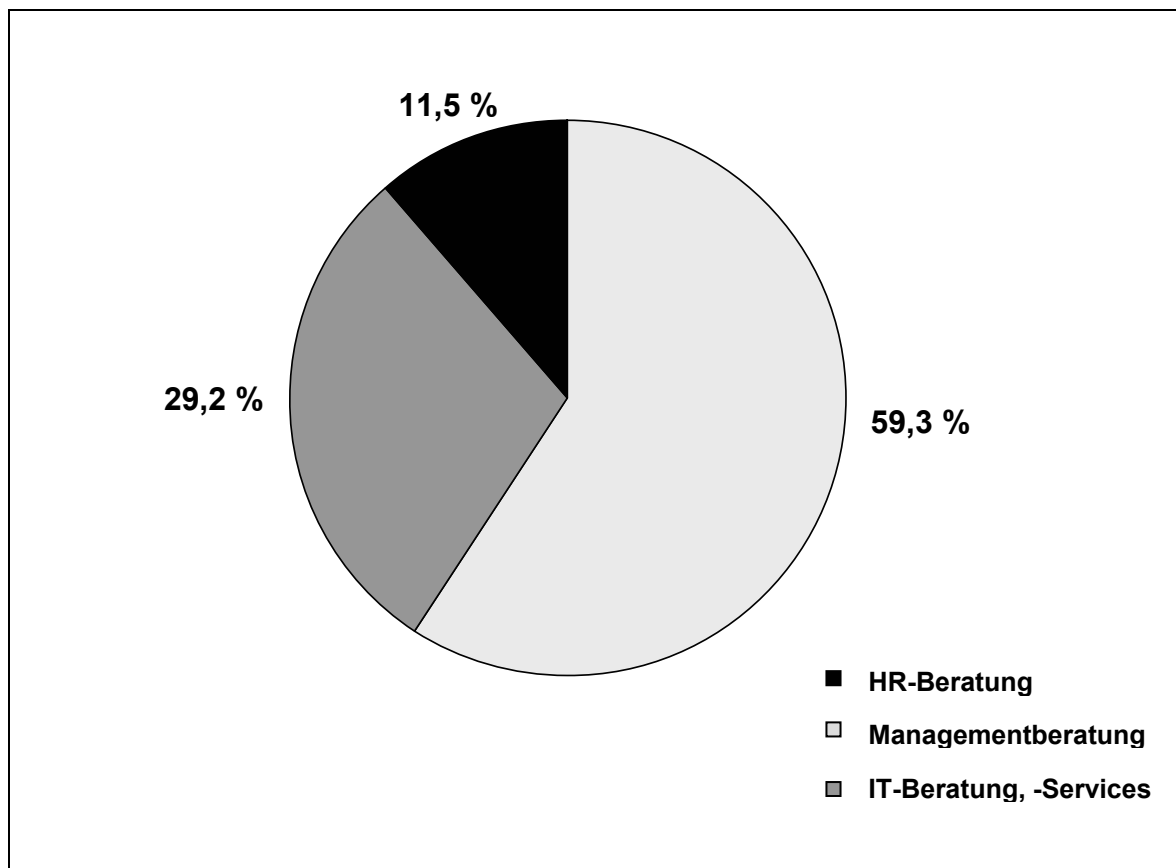


Abbildung III-9: Marktanteil der Beratungsfelder in Deutschland 2003⁶²²

Der höchste Umsatzanteil der BDU-Unternehmensberater lag bei der Managementberatung, in der die Strategie- und Prozessberatungsthemen zusammengefasst sind, mit rund 7,25 Mrd. Euro. Im Feld Human-Resource-Beratung betrug der Umsatz 860 Mio. Euro und die IT-Beratung, -Services erzielten 3,57 Mrd. Euro.⁶²³

⁶²² REDLEY, R. [Unternehmensberatung 2004], S. 10.

⁶²³ Vgl. hierzu auch die prozentualen Umsatzanteile für das Jahr 1990 bei WAGNER, H. [Beratung 1992], S. 19 ff.

3.3 Inhalte der Unternehmensberatung(leistungen)

Da Unternehmensberatung in Bezug auf die Identifikation und / oder Lösung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen sehr unterschiedlich ausfallen kann, soll im Folgenden die inhaltliche Ausrichtung der Unternehmensberatung beziehungsweise eine mögliche Klassifizierung der Unternehmensberatungsleistungen diskutiert werden.

In der vorliegenden Literatur findet sich eine Vielzahl verschiedener, teilweise widersprüchlicher Strukturierungsansätze der Beratungsleistungen. Analog zu den im vorigen Kapitel genannten unternehmerischen Funktionsbereichen werden sowohl in Theorie als auch Praxis Begriffe wie zum Beispiel Marketingberatung, Personalberatung und Logistikberatung oder auch Strategieberatung⁶²⁴ verwendet. Insbesondere Beraterverbände und das Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW) wollen Rat suchenden Unternehmen helfen, geeignete Unternehmensberater zu finden.⁶²⁵ Demzufolge beschränken sich ihre Klassifizierungsversuche auf eine Gliederung nach Branchen und Funktionen der Unternehmensberatung. Tatsächlich erleichtern solche und ähnliche Bezeichnungen die Differenzierung und Positionierung am Markt aufgrund der Spezifizierung.⁶²⁶ Sie geben aber keinen Aufschluss über die Art der Beratung, die Gegenstand dieser Ausführungen sein sollen.

Eine erste Unterscheidung der Unternehmensberatungsleistungen erfolgt bei einigen Autoren gemäß der fachlichen Orientierung in technische oder

⁶²⁴ Die Strategieberatung ist in diesem Zusammenhang nichts weiter als eine funktionsübergreifende Beratung der Unternehmensführung hinsichtlich der Entwicklung von Zukunftsbildern der Unternehmung. EFFENBERGER, J. [Strategieberatung 1998] setzt sich ausführlich mit der Strategieberatung auseinander. Vgl. auch ausführlich BAMBERGER, I. (Hrsg.) [Strategieberatung 2002]. Zur Definition der Strategieberatung und deren Komponenten vgl. aber auch NEUERT, U. W. [Unternehmensberatung 1990], S. 14 ff. Zur Unterscheidung funktionsübergreifender und funktions- bzw. bereichsspezifischer Beratung vgl. ebenda, S. 9 f. sowie vor allem SCHRÄDLER, J. [Unternehmensberatung 1996], S. 16, der die funktionspezifische Beratung nochmals in unternehmensorientierte und marktorientierte Beratung differenziert. Den verschiedenen Segmenten zugeordnet sind dann die funktionsbezogenen Bezeichnungen.

⁶²⁵ Vgl. die Ausführungen bei ELFGEN, R. / KLAILE, B. [Unternehmensberatung 1987], S. 46 ff. Zur Auswahl und Kompetenz von Beratungsgesellschaften vgl. auch HÖCK, M. / KEUPER, F. [Beratung 2001].

⁶²⁶ STREICHER, H. / LÜNENDONK, T. [Unternehmensberatung 2000], S. 19 f. halten die Begriffe Managementberatung sowie Unternehmensberatung für überholt. Die Bezugsgruppe der Unternehmensberatung ist grundsätzlich ohnehin das Management, vgl. hierzu Kapitel III 2.2 dieser Arbeit. Des Weiteren treten neben Unternehmen zunehmend auch Behörden und andere Institutionen als Beratungskunden auf.

kaufmännische Unternehmensberatung. Da aber Unternehmen komplexe Systeme mit vielfältigen Interdependenzen sind,⁶²⁷ kann es keine rein technische oder kaufmännische Beratung geben,⁶²⁸ vielmehr sind sie Extrema in einem kontinuierlichen Spektrum von Unternehmensberatungsleistungen.⁶²⁹

Dagegen berücksichtigt eine Unterscheidung nach dem Grad der Involvierung des Beraters in den Leistungsprozess des Klienten das Selbstverständnis des Beratungsanbieters, dessen Beratungsphilosophie sowie die eingesetzten Beratungsmethoden, so dass eine Differenzierung möglich ist. Demzufolge können vier Grundformen der Unternehmensberatung diskutiert werden.⁶³⁰

Im Rahmen der *Gutachterlichen Beratungstätigkeit* unterstützt der Berater als neutraler Sachverständiger mit seinen Fachkenntnissen das Klientenunternehmen bei der Auswahl einer Entscheidungsalternative zur Lösung eines Unternehmungsproblems und fungiert ausschließlich als Entscheidungsvorbereiter aufgrund von Recherchen und Analysen.⁶³¹ Diese Art der Beratung ist somit wenig interaktionsorientiert.

In Ergänzung der Gutachterlichen Beratung ist der Inhalt der *Fach- / Expertenberatung* der Ausgleich von speziellen Wissenslücken beim Kunden. Diese Schwerpunktberatung „umfasst die gemeinsam durch .. Beratungsexperten und Führungskräfte [der Unternehmung] erarbeitete[n] Lösung[sansätze] und damit verbundene nachhaltige Veränderungen innerhalb eines Klientenunternehmens. Die zur Anwendung kommenden Beratungskonzepte ... werden auf Klientenwunsch auch implementiert.“⁶³² „Die Expertenberatung bedarf damit eines anderen Entscheidungsbegriffs und eines anderen Organisationsver-

⁶²⁷ Zu Unternehmen als komplexe Systeme vgl. die Ausführungen in Kapitel III 2.2 dieser Arbeit und die dort genannten Quellen.

⁶²⁸ ITTERMANN, P. / SPERLING, H. J. [Unternehmensberatung 1998], S. 28 f.: „Schließlich hat der nahezu flächendeckende Einzug von Informationstechnologien in der betrieblichen Praxis den Beratungsbedarf in Fragen des Technologieeinsatzes, der Hard- und Softwaregestaltung und bei der Gestaltung von rechnergestützten Produktions- und Organisationsformen deutlich erhöht. Neben simplen Programmierarbeiten und vielfältigen Serviceangeboten werden Beratungsleistungen von Unternehmen eingefordert, die sich mit Aspekten der Technikorganisation und der Schnittstelle zwischen Arbeit, Organisation und Technologie auseinandersetzen.“

⁶²⁹ Vgl. VOGELSANG, G. [Unternehmensberatung 1992], S. 39 und die dortigen Quellen.

⁶³⁰ Vgl. WALGER, G. [Unternehmensberatung 1995], S. 2.

⁶³¹ Vgl. ebenda, S. 2 ff. Einige Autoren definieren die Rolle des Unternehmensberaters generell als die Vorbereitung einer Entscheidung nach Form, Inhalt und Richtung, vgl. HOFFMANN, W. H. [Unternehmensberatung 1991], S. 37 und WAGNER, H. [Beratung 1992], S. 8. Diese Auffassung widerspricht aber den beschriebenen unterschiedlichen Leistungsinhalten.

⁶³² JESCHKE, K. [Unternehmensberatung 2002], S. 244.

ständnisses. In der Expertenberatung ist die Unternehmung eine Organisation, die als offenes, sozio-technisches, zielgerichtetes System betrachtet wird, das durch das Zusammenwirken von Menschen, Maschinen und Technologien geprägt ist und das in zahlreichen formellen und informellen Wechselbeziehungen mit der Umwelt steht. Entscheidungen werden als Ergebnis von Entscheidungsprozessen begriffen, in denen die Problemformulierung, die Informationsbeschaffung, die Alternativensuche und -bewertung, die Realisierung und die Kontrolle durch eine Vielzahl von Mitarbeitern gemeinsam geschieht.⁶³³ Ziel einer solchen Spezialberatung kann einerseits die Entlastung der Unternehmung durch (komplette) Übernahme der notwendigen Arbeitsprozesse sein. Andererseits kann die Implementierung entsprechender Prozesse zum Beispiel die Unternehmung (dauerhaft) befähigen, sich mit dem fehlenden Wissen selbst zu versorgen.⁶³⁴

Die Beratungsleistung im Rahmen der *Organisationsentwicklung* besteht in der Begleitung und professionellen Steuerung organisatorischer Veränderungen im Sinne von Problemlösungs- und Lernprozessen, die von den Mitarbeitern der Klientenunternehmung weitestgehend selbständig verantwortet und durchgeführt werden. Im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe stößt der Unternehmensberater den Veränderungsprozess beim Kunden lediglich an und unterstützt ihn bei dessen Umsetzung.⁶³⁵ Entsprechend wird diese Form der Unternehmensberatung auch *Prozessberatung* genannt.⁶³⁶ Basierend auf einer Partnerschaft zwischen Unternehmensberater und Auftraggeber ist der Aufbau von Problemlösungskompetenz beim Klienten das Ziel, so dass dieser seine Probleme selbst bestimmt definieren und nach Diagnoselegung lösen kann.⁶³⁷ Die Organisationsentwicklung bietet daher keine Beratungsprodukte im klassischen Sinne.

In der Literatur wird darüber hinaus als eigenständige Beratungsform die *Systemische Unternehmensberatung* dargestellt, die eine Formgebung und

⁶³³ WALGER, G. [Unternehmensberatung 1995], S. 2.

⁶³⁴ Vgl. HEINECKE, H. J. [Unternehmensberatung 2002], S. 231 ff. Der Autor weist außerdem daraufhin, dass es in keinem anderen Beratungsmodell ähnlich stark divergierende Beratungsziele gibt, so dass fast alle Varianten zwischen den hier beschriebenen Polen als weitere Zielsetzungen denkbar sind.

⁶³⁵ Zur Organisationsentwicklungsberatung vgl. SOMMERLATTE, S. [Unternehmensberatung 2000], S. 87 ff. sowie ausführlich BAUMGARTNER, I. [Organisationsentwicklung 1996] und BECKER, H. / LANGOSCH, I. [Organisationsentwicklung 1995].

⁶³⁶ Vgl. HEINECKE, H. J. [Unternehmensberatung 2002], S. 236 ff. Zu Definition und Inhalt der Prozessberatung vgl. SCHWAN, K. / SEIPEL, K. G. [Unternehmensberatung 1999], S. 255 ff.

⁶³⁷ Vgl. SCHRÄDLER, J. [Unternehmensberatung 1996], S. 45 ff.

Gestaltung des Entwicklungs- und Veränderungsprozesses ablehnt.⁶³⁸ Während die Fachberatung und Organisationsentwicklung von der Organisation beziehungsweise Unternehmung als offenem System ausgeht, betrachtet die Systemische Beratung Organisationen als selbstreferentielle, das heißt rekursiv-geschlossene Systeme, die sich selbst reproduzieren, indem sie sich an sich selbst orientieren, das heißt selbstregulativ sind. Da soziale Systeme über Beobachtungen ihr spezifisches Wirklichkeitsverständnis aufbauen, bedeutet Beratung im systemischen Sinn zu beobachten, „wie eine Organisation beobachtet, was in ihr und ihrer Umwelt geschieht und auf welche Weise diese Beobachtungen intern zu Informationen verarbeitet werden, die dann die Entscheidungsprozesse des Systems anleiten. Die systemische Beratung sieht das Kernproblem des Klientensystems darin, dass es sich selber eine für die Lösung der anstehenden Probleme angemessene Problemsicht erarbeiten muss.“⁶³⁹ Ziel dieser Form der Beratung ist die Schaffung von Irritationen, die die eingespielten Wahrnehmungs- und Erklärungsmuster für das bestehende System in Frage stellen. So kann sich das Klientensystem seiner eigenen Beobachtungsweise bewusst werden und diese reflektieren.

⁶³⁸ Zur Systemischen Organisationsberatung vgl. ausführlich GROTH, T. [Organisationsberatung 1996]; KÖNIG, E. / VOLMER, G. [Organisationsberatung 1996] sowie MINGERS, S. [Organisationsberatung 1996].

⁶³⁹ WALGER, G. [Unternehmensberatung 1995], S. 12 f.

4 Organisation der Unternehmensberatung

Basierend auf der Feststellung, dass Unternehmensberatungen als wissensintensive (Dienstleistungs)Unternehmen zu definieren sind,⁶⁴⁰ unterscheiden sie sich aufgrund des Leistungsinhalts⁶⁴¹ und der Art und Weise der Leistungserbringung von arbeits- und kapitalintensiven Unternehmen.⁶⁴²

Beratungsunternehmen erbringen ihre Leistung in Form von Beratungsprojekten,⁶⁴³ die räumlich und inhaltlich vom administrativen Unterbau getrennt sind. In der Regel werden mehrere Beratungsprojekte gleichzeitig bei verschiedenen Klienten in unterschiedlicher Beraterzusammensetzung abgewickelt. Aufgrund der Dynamik der Zuordnung der Berater zu Projekten, zur Koordination der einzelnen Projekte untereinander und um die Kapazitäts- und Personalauslastung im Rahmen der Kostenkontrolle optimal steuern zu können, müssen Unternehmensberatungen mit einer flexiblen Struktur ausgestattet sein, die projektunabhängig die organisatorischen Voraussetzungen zur Realisierung der

⁶⁴⁰ Vgl. hierzu Kapitel I 1 dieser Arbeit.

⁶⁴¹ Vgl. Kapitel III 3.3 dieser Arbeit.

⁶⁴² Zu wissensintensiven Unternehmen allgemein vgl. ALVESSON, M. [Unternehmensführung 1995]. Als charakteristisch für solche Unternehmen werden z. B. folgende Faktoren betrachtet: Der Leistungsprozess ist problemlösungsorientiert und nicht standardisiert. Dementsprechend sind die Mitarbeiter sowie das organisatorische Umfeld durch ein hohes Maß an Kreativität geprägt. Da der Problemlösungsprozess eine geistige Leistung der Mitarbeiter ist, hängt die Unternehmung weniger von Produktionsfaktoren wie Kapital oder Betriebsmitteln ab, sondern basiert in besonderem Maß auf den Fähigkeiten der Individuen der Organisation. Die Mitarbeiter verfügen über einen hohen Ausbildungsstand und Professionalität und sind aufgrund ihrer Qualifikation relativ unabhängig von ihrem Arbeitgeber. Aus diesen Gründen ist die Unternehmung stark von der Loyalität bestimmter Mitarbeiter in Schlüsselpositionen abhängig und damit auch besonders angreifbar, wenn dieses Personal die Organisation verlässt. Denn in Unternehmensberatungen sind die Mitarbeiter die Hauptwissensträger, so dass die Unternehmung bei deren Verlust oder falschem Einsatz Wettbewerbsnachteilen ausgesetzt sein kann – selbst wenn das Wissen teilweise zum Beispiel in Handbüchern, Leitfäden, systematisierten Arbeitsmethoden oder im Rahmen der Unternehmenskultur institutionalisiert ist. Daher spielen die traditionellen materiellen Aktiva in wissensintensiven Organisationen eine eher untergeordnete Rolle. Der kritische Faktor sind die Mitarbeiter sowie Netzwerke, Kundenbeziehungen und Zusatzdienste; vgl. ebenda, S. 7. Zur Struktur von wissensintensiven Unternehmen allgemein vgl. SVEIBY, K. E. / LLOYD, T. [Wissen, Unternehmensführung 1990], S. 81 ff.

⁶⁴³ Zur Definition des Begriffs Projekt und dessen konstituierenden Merkmalen vgl. HOFFMANN, W. H. [Unternehmensberatung 1991], S. 25 f. Zur Arbeitsweise von Unternehmensberatungen in Form von Beratungsprojekten allgemein vgl. ALTEN, M. VON [Unternehmensberatung 2000], S. 157 ff. Eine Typologie von Beratungsprojekten findet sich bei HILLEMANN, R. M. [Unternehmensberatung 1995] S. 21 ff.

Unternehmensziele schafft und darüber hinaus für die Klienten auch Transparenz gewährleistet.⁶⁴⁴

Beeinflusst wird die (Gestaltung der) Struktur der Organisation durch sowohl interne als auch externe Faktoren, die von der strategischen Ausrichtung des Beratungsunternehmens zu Unternehmensphilosophie, Beratungsleitbild und Unternehmenszielen abhängen und diese beeinflussen. Während sich externe Faktoren aus der Tatsache ergeben, dass Unternehmen offene Systeme sind, die wechselseitige Beziehungen mit ihrer Umwelt eingehen, beziehen sich die internen Faktoren auf unternehmungsspezifische Gegebenheiten.⁶⁴⁵ In ihrer Bedeutung und Ausprägung sind die in der folgenden Tabelle aufgelisteten Bestimmungsfaktoren der Organisation zu berücksichtigen.⁶⁴⁶

Interne Bestimmungsfaktoren	Externe Bestimmungsfaktoren
Größe	Umfeld: Industrieller Entwicklungsstand, Wirtschaftsstruktur, Wirtschaftsordnung
Ressourcen	Markt: Kundenstruktur, Zielregion
Leistungsprogramm: Art, Umfang, Tiefe, Standardisierungsgrad	
Rechtsform	
Kultur	

Tabelle III-10: Bestimmungsfaktoren der Organisation von Unternehmensberatungen⁶⁴⁷

Dementsprechend ist die Struktur von Unternehmensberatungen häufig stark horizontal gegliedert und weist nur wenige Hierarchieebenen auf, so dass eine Beschleunigung der Kommunikationsprozesse, eine Verkürzung der Kontrollwege

⁶⁴⁴ Die notwendige Flexibilität der Organisationsstruktur von Beratungsunternehmen kann tatsächlich zu einer kurzfristigen Auflösung festgelegter Hierarchien führen, vgl. SCHÜTTE, A. [Unternehmensberatung 1996], S. 45.

⁶⁴⁵ Vgl. hierzu auch Kapitel III 3.3 dieser Arbeit.

⁶⁴⁶ So stellt z. B. die ganzheitliche Beratung hohe Anforderungen an Mehrfachverwendbarkeit, organisatorische Zuordnung und Eingliederung, Problemorientierung und interdisziplinären Einsatz der Spezialisten.

⁶⁴⁷ In Anlehnung an SCHÜTTE, A. [Unternehmensberatung 1996], S. 46. Vgl. auch die dortige Quelle.

und eine aktive Beteiligung der Unternehmensleitung an den Beratungsprojekten erreicht werden kann.⁶⁴⁸ „Damit wird der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens sowie der Außenorientierung und Autonomie der Berater Rechnung getragen.“⁶⁴⁹

Grundsätzlich stehen den Unternehmen verschiedene alternative Organisationsformen zur Verfügung.⁶⁵⁰ Während anfänglich eine *funktionsspezialisierte Organisation* dominierte, „nimmt die Gliederungstiefe und Leitungsspanne mit dem Umfang und der Differenzierung der Beratungsleistung zu“⁶⁵¹, so dass in einer *verrichtungsorientierten Einlinienorganisation* die Leistungsebenen von Geschäftsführer, Bereichsleiter, Projektleiter, Senior- und (Junior-)Berater besetzt sein können. Eine *divisionale Organisation* wiederum, differenziert nach Branchen, Regionen oder Kundengrößen ist je nach Spezialisierung zweckmäßig. In jedem Fall wird die organisatorische Gliederung der internen Geschäftsbereiche aufgrund eines an Funktionen orientierten Angebots an Beratungsleistungen erforderlich.

Eine Überlagerung beziehungsweise Ergänzung der Primär- durch eine Sekundärorganisation aus Projekten führt bei Unternehmensberatungen häufig zu einer *Matrixorganisation*, deren Komplexität sich allerdings effizienzmindernd auswirken kann.⁶⁵² Daher liegen schlanke Matrixformen bis hin zu Netzwerken im Trend.⁶⁵³

Insbesondere in großen Beratungsunternehmen bieten sich flexible Multistrukturen an, um den vielfältigen und dynamischen Anforderungen zu genügen. Eine typische Multistruktur weist „Parallelhierarchien mit wenigen Ebenen, begrenzten Leistungsspannen, hoher Spezialisierung und Professionalisierung der Berater, umfassender Entscheidungsdezentralisation, kooperativer Führung und ausgebauten Informations- und Kontrollsystemen“⁶⁵⁴ auf.

⁶⁴⁸ Vgl. GROCHLA, E. [Organisation 1995], S. 110.

⁶⁴⁹ ELFGEN, R. / KLAILE, B. [Unternehmensberatung 1987], S. 42.

⁶⁵⁰ Zu Organisationsformen vgl. grundlegend KRÜGER, W. [Organisation 1994], S. 95 ff.

⁶⁵¹ SCHÜTTE, A. [Unternehmensberatung 1996], S. 47.

⁶⁵² Mit der Projektorganisation wird eine Struktur bezeichnet, die an der Abwicklung der Beratungsaufträge ausgerichtet ist und sich demzufolge aus zeitlich befristeten Subsystemen ergibt. Die Auftragszuordnung der Berater erfolgt anhand ihrer Qualifikation und kapazitiven Verfügbarkeit. Die organisatorische Struktur des Projektes wird durch die Aufgabenanalyse und -synthese, die Aufgabenzuordnung und die Schaffung von Kommunikationsbeziehungen bestimmt. Vgl. hierzu ELFGEN, R. / KLAILE, B. [Unternehmensberatung 1987], S. 42; GROCHLA, E. [Organisation 1995], S. 276 f. Vgl. ausführlich zur Projektorganisation FRESE, E. [Organisation 1980]. Vgl. auch die Ausführungen bei KIESER, A. / WALGENBACH, P. [Organisation 2003].

⁶⁵³ Vgl. hierzu und speziell zur Matrixorganisation KRÜGER, W. [Organisation 1994], S. 115.

⁶⁵⁴ KIENBAUM, G. [Unternehmensberatung, Organisation 1980], Sp. 1834.

IV Evaluation der Internen Unternehmensberatung

Neben der externen Beratung⁶⁵⁵ setzen große Unternehmen bei der Bearbeitung von Veränderungsprozessen verstärkt auch eigene Mitarbeiter ein.⁶⁵⁶ Wie diese Art der Eigenerstellung von Unternehmensberatungsleistungen - zumindest in Teilbereichen oder als Ergänzung – einzuordnen und welche Entwicklung zu erwarten ist, soll im Folgenden geklärt werden.⁶⁵⁷

Die empirische Analyse der Internen Unternehmensberatung⁶⁵⁸ in Kapitel IV 2 und die Fallstudie in Kapitel IV 3 dieser Arbeit erfolgt auf Grundlage der theoretischen Diskussion.

1 Theoretische Konzeption der Internen Unternehmensberatung

Zur begrifflichen Erfassung und Deskription werden die in der einschlägigen Literatur vorherrschenden Definitionsauffassungen sowie die Merkmale der Internen Unternehmensberatung diskutiert. Des Weiteren wird deren Entstehung und Entwicklung untersucht. Zur Vertiefung der solchermaßen entwickelten Sichtweise der Internen Unternehmensberatung wird diese anschließend anhand ihrer Institutionalisierung, des Leistungsspektrums, ihrer Organisation und Erfolgsfaktoren abgegrenzt.

Dabei wird eine Typologisierung der Internen Unternehmensberatung angestrebt, anhand derer verschiedene Formen Interner Unternehmensberatungen bestimmbar und vergleichbar gemacht werden können. Um diese erfassen und

⁶⁵⁵ Mit externen Beratungsunternehmen bzw. externer Unternehmensberatung ist die in Kapitel III dieser Arbeit dargestellte Unternehmensberatung gemeint, die von der Internen Unternehmensberatung abzugrenzen ist. Für eine begriffliche Unterscheidung wird erstere im Weiteren als Externe Unternehmensberatung bezeichnet.

⁶⁵⁶ Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist es für die meisten Unternehmen keine Frage mehr, ob sie Unternehmensberatung(en) in Anspruch nehmen, sondern vielmehr welche Leistung(en) und in welcher Form. Dazu gehört auch die Alternative der Eigenerstellung der Leistung(en) durch eine Interne Unternehmensberatung. Vgl. z. B. BURGMEIER, S. / REISCHAUER, C. [Interne Beratung 1998].

⁶⁵⁷ Zu der in diesem Zusammenhang auftretenden Frage des Make-or-buy vgl. u. a. SELCHERT, M. [Organisation, Interne Beratung 1997], S. 55 f., KLANKE, B. [Interne Beratung 1992], S. 155 ff. sowie THEUVSEN, L. [Interne Beratung 1994], S. 62 ff., der auch die Effizienz der Alternativen Einkauf von Beratungsleistungen oder Selbsterstellung diskutiert.

⁶⁵⁸ Die Begriffe Interne Unternehmensberatung, Interne Beratung, Internes Consulting sowie In-house Consulting werden häufig synonym verwendet und haben sich in der Fachliteratur weitestgehend etabliert. Für diese Arbeit wird der Begriff Interne Unternehmensberatung präferiert.

darstellen zu können, erfolgt ein Rückgriff auf das morphologische Verfahren^{659, 660}, das sich anbietet, wenn für die systematische Analyse eines hochkomplexen und vielschichtigen Untersuchungsobjektes einfache, monopolare Klassifikationen nicht ausreichen.⁶⁶¹ Die Morphologie versucht, „die verwirrende Vielfalt der Einzelbeziehungen dadurch transparent und überschaubar zu machen, dass man sie einem Ordnungsraster unterwirft“⁶⁶² und mehrdimensional klassifiziert. Dafür werden für den zu analysierenden Bereich der Internen Unternehmensberatung im theoretisch idealisierten Raum konstituierende Kriterien identifiziert und nach unterschiedlichen Ausprägungen differenziert. Die Ergebnisse werden in einer morphologischen Matrix abgebildet.⁶⁶³ In Abhängigkeit der Anzahl der Kriterien beziehungsweise Ausprägungen lassen sich auf diese Weise theoretisch zahlreiche Typen der Internen Unternehmensberatung generieren. Diese Typologisierung leistet also einen bedeutenden Beitrag zum Verständnis der Internen Unternehmensberatung und schafft Übersichtlichkeit.

Die folgende Diskussion konzentriert sich auf die spezifischen Merkmale der Internen Unternehmensberatung.

1.1 Interne Unternehmensberatung

Auch die Interne Unternehmensberatung kann – basierend auf den Erkenntnissen zur Externen Unternehmensberatung – als eine interaktive und problemorientierte

⁶⁵⁹ Unter Morphologie wird allgemein die Lehre von den äußeren Erscheinungsformen sowie inneren Aufbauprinzipien von natürlichen und kulturellen Gebilden verstanden, vgl. ausführlich ZWICKY, F. [Morphologie 1971].

⁶⁶⁰ Ursprung und Anwendungsmöglichkeiten der morphologischen Methode reichen zwar weit in die Vergangenheit zurück, aber deren Verbreitung ist v. a. auf Arbeiten des Schweizer Astrophysikers Fritz Zwicky zurück zu führen, vgl. ROPOHL, G. [Morphologie 1972], S. 495.

⁶⁶¹ Vgl. den Überblick bei LEHMANN, H. [Morphologie 1993], Sp. 3946 ff.

⁶⁶² ROPOHL, G. [Morphologie 1972], S. 542.

⁶⁶³ Vgl. ausführlich ZWICKY, F. [Morphologie 1971], S. 90.

Dienstleistung charakterisiert werden.⁶⁶⁴ Sie soll im Folgenden zunächst anhand ihrer Definition und Merkmale analysiert werden.

1.1.1 Definition der Internen Unternehmensberatung

In der Literatur finden sich nur wenige Definitionsversuche, da der Umfang an wissenschaftlichen Untersuchungen und Publikationen zu Forschungsergebnissen zu der Internen Unternehmensberatung gering ist.⁶⁶⁵ Die folgende Tabelle fasst die bestehenden Definitionen zusammen.⁶⁶⁶

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Definition
1985	Allanson, S. P.	„Die bei der Ausübung entscheidungsvorbereitender Stabsfunktionen auftretenden Applikationsprobleme werden zusammenfassend als Probleme der internen Beratung genannt. Interne Berater beschäftigen sich ausschließlich mit der eigenen Unternehmung, ihren Divisionen, Tochtergesellschaften und Neuerwerbungen. Sie sind Generalisten und in jedem Funktionsbereich tätig. Ihr Tätigkeitsgebiet umfasst die Fehlersuche und -analyse, Managementberatung auf höchster Ebene, Analyse von Forschungsergebnissen, das Durchsetzen neuer Programme und, falls gewünscht, auch Hilfeleistungen bei der Realisation.“ ⁶⁶⁷
1986	Oefinger, T.	„Interne Berater sind Angehörige des beratenen Unternehmens; ihre Unternehmensmitgliedschaft beruht auf einem Anstellungsvertrag. Entsprechend dem genannten Kriterium der Professionalisierung müssen für sie Stellen geschaffen werden, deren Aufgabe die Bereitstellung von Beratungsleistung ist. Denn derjenige, der einen Rat an ein anderes Unternehmensmitglied erteilt, ist aufgrund dieser Hilfeleistung noch kein interner Berater. Von einem internen Berater kann man also nur dann sprechen, wenn diese interne Beratung institutionalisiert ist.“ ⁶⁶⁸

⁶⁶⁴ Das Attribut ‚Intern‘ ist als eine Einschränkung bzw. Spezifizierung der Unternehmensberatung hinsichtlich der institutionellen Einordnung zu verstehen, so dass sich aus dem Dienstleistungscharakter der Externen Unternehmensberatung (vgl. diesbezüglich Kapitel I 1 und III 4 dieser Arbeit) ebenfalls der Dienstleistungscharakter der Internen Unternehmensberatung ergibt. BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 34 ordnet explizit die Interne Unternehmensberatung den reinen und besonders typischen Dienstleistungen zu, die sich durch einen erforderlichen hohen Kundenkontakt (ausgeprägte Interaktionsintensität) und durch eine hohe Individualität (geringe Standardisierung der Leistung) auszeichnen.

⁶⁶⁵ Vgl. zu dieser Feststellung auch Kapitel I 1 dieser Arbeit.

⁶⁶⁶ Die Tabelle bezieht sich lediglich auf die vorliegende Literatur und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

⁶⁶⁷ ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 21.

⁶⁶⁸ OEFINGER, T. [Unternehmensberatung 1986], S. 14.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Definition
1992	Klanke, B.	„Die Interne Beratung ist eine Dienstleistungsstelle in einer Unternehmung, die sich mit der Aufdeckung und Erforschung von strukturellen, prozessualen und methodischen Problemen aus allen betriebswirtschaftlichen und technischen Bereichen und auf allen Unternehmensebenen beschäftigt, Lösungsvorschläge erarbeitet, deren Realisierung überwacht oder selbst durchführt.“ ⁶⁶⁹
1992	Wagner, H.	„Die organisierte interne Beratung – und damit wird das Gebiet der informativen Raterteilung von Mitarbeitern einer Unternehmung untereinander ausgeklammert – kann dabei innerhalb eines auch auf andere Zwecke ausgerichteten Kollegialorganes oder durch spezielle Beratungskollegien – also z. B. Ausschüsse, Kommissionen, Projektgruppen – erfolgen; sie kann aber auch von speziell dafür eingerichteten Organisationseinheiten wahrgenommen werden. Neben Stabsabteilungen, für die die Beratung der Linienabteilungen und u. U. auch der Unternehmensabteilung in ihrem speziellen Fachgebiet eine ihrer Hauptaufgaben darstellt (Beispiele für solche Stabsabteilungen sind die Rechtsabteilung, die Revision und der Controllingbereich), findet man in Großunternehmungen vereinzelt auch Beratungsgruppen und Berater, die ausschließlich interne Beratungsaufgaben (internes Consulting), meist mit einer Dominanz organisatorischer und führungstechnischer Fragestellungen, wahrnehmen.“ ⁶⁷⁰
1993	Blunck, T.	„Interne Beratung ist eine problemorientiert-interaktive Dienstleistung, die den Ansprüchen eines Professional services weitgehendst entspricht, mit dem projektbezogenen Ziel eines betriebswirtschaftlichen Problemlösungsbeitrags auf einer strukturellen, prozessualen oder methodischen Ebene, dessen Aufgaben durch die formalen Merkmale innovativer Projekte gekennzeichnet sind. Ihre Arbeitsweise ist durch Team- und Projektmanagement unter Beteiligung des Klienten charakterisiert, und sie grenzt sich von der externen Beratung durch ihre Zugehörigkeit zum Klientensystem ab. Eine institutionalisierte interne Beratungsstelle liegt dann vor, wenn die primäre Aufgabe der Unternehmensteileinheit in der Bereitstellung von Beratungsleistungen besteht. Zweck ihrer eigenen organisatorischen Gestaltung ist, die Beratungsleistung im gesamten Unternehmen direkt verfügbar zu machen. Sie stellt eine Dienstleistungsstelle mit den Aufgaben der Informationsbeschaffung, -umwandlung und -auswertung in Entscheidungsprozessen dar.“ ⁶⁷¹

⁶⁶⁹ KLANKE, B. [Interne Beratung 1992], S.102.

⁶⁷⁰ WAGNER, H. [Beratung 1992], S. 4.

⁶⁷¹ BLUNCK, T. [Interne Beratung 2000], S. 40.

Erscheinungsjahr	Autor(en)	Definition
1994	Theuvsen, L.	„Als unternehmensintern sind demnach alle Beratungsleistungen einzustufen, die der einheitlichen Willensbildung durch die Unternehmensleitung unterliegen.“ und „Im weiteren wird somit von interner Beratung gesprochen, wenn Beratungsleistungen für eine Unternehmung von ihren rechtlich unselbständigen Unternehmensbereichen oder ihren Konzernunternehmen im Sinne des § 18 AktG erbracht werden.“ sowie „Interne Berater sind alle Berater, die Empfänger hierarchischer Weisungen der Unternehmensleitung sind – im weitesten Sinne auch Mitarbeiter aller rechtlich unselbständigen Unternehmensbereiche.“ ⁶⁷²
2000	Grass, E. / Ebel, E.	„Unter Inhouse-Consulting verstehen wir eine institutionalisierte Einheit im Unternehmen, die umfangreiche Projekte betreut, die Hilfestellung bei der Lösung von Managementprojekten liefert, der Unterstützung strategischer Unternehmensziele dient und mit einer speziellen Methodenkompetenz ausgestattet ist.“ ⁶⁷³
2000	Hoyer, H.	„Interne Beratung im Sinne dieses Beitrags ist dagegen Consulting, das innerhalb eines Unternehmens oder einer sonstigen marktwirtschaftlichen Organisation stattfindet, wobei Berater und Klient derselben Organisation angehören.“ ⁶⁷⁴
2000	Niedereichholz, C.	„Unternehmensintern sind Beratungseinheiten, die – auch wenn sie rechtlich selbständig und auf dem externen Markt tätig sind – der Willensbildung einer Unternehmens- oder Konzernleitung unterliegen.“ ⁶⁷⁵

Tabelle IV-1: Definitionen der Internen Unternehmensberatung

Die hier vorgestellten Definitionen der Internen Unternehmensberatung stellen in Bezug auf Status, organisatorische Eingliederung, Aufgabenspektrum und die Empfänger der Beratungsleistung verschiedene Aspekte in den Vordergrund. Darüber hinaus greifen sie offensichtlich unterschiedlich. Aufgrund der semantischen Vielfalt kann daher auch für die Interne Unternehmensberatung auf der begrifflichen Ebene eine fehlende Konstituierung in der wissenschaftlichen Forschung unterstellt werden.⁶⁷⁶ Die mangelnde theoretische Aufarbeitung ist ausschlaggebend dafür, dass sich ein allgemein akzeptiertes Verständnis zur Internen Unternehmensberatung bisher (noch) nicht herausgebildet hat. Der

⁶⁷² THEUVSEN, L. [Interne Beratung 1994], S. 61.

⁶⁷³ GRASS, E. / EBEL, E. [Interne Beratung 2000], S. 35 f.

⁶⁷⁴ HOYER, H. [Interne Beratung 2000], S. 57.

⁶⁷⁵ NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 14.

⁶⁷⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel III 2.1 dieser Arbeit.

daraus resultierende Diskussionsspielraum führt zwar zu einer facettenreichen aber auch kontrovers geführten Auseinandersetzung mit der Thematik. Für eine zielführende Bearbeitung des Phänomens der Internen Unternehmensberatung bedarf es notwendigerweise eines geeigneten Bezugsrahmens. Entsprechend wird die Interne Unternehmensberatung im Weiteren anhand verschiedener Kriterien erfasst.

1.1.2 Merkmale der Internen Unternehmensberatung

Die Strukturierung der Merkmale der Internen Unternehmensberatung erfolgt auf Basis der in Kapitel III 2.2 dieser Arbeit eingeführten institutionellen, funktionellen und instrumentellen Kriterien.

Demnach charakteristisch für die Interne Unternehmensberatung in institutioneller Hinsicht ist, dass Berater und Klient Mitglieder desselben sozialen Systems sind. Beratersystem und Klientensystem gehören also derselben Unternehmung, im Falle selbständiger Interner Unternehmensberatungen demselben Konzerngefüge an.⁶⁷⁷ Formal gesehen ist das Beratersystem somit ein Subsystem des Klientensystems.

Externalität ist daher zwar nicht gegeben, aber das konstituierende Merkmal der Unabhängigkeit kann sehr wohl erfüllt sein,⁶⁷⁸ wenn sich die Beziehung zwischen der Internen Unternehmensberatung und den Klienten zeitlich auf die Lösung einer bestimmten Problemstellung (Beratungsprojekt) beschränkt und die Beratungseinheit selbständig zum Beispiel über die Annahme oder Ablehnung von Projekten, den Beratungsinhalt und die Art der Projektdurchführung entscheiden

⁶⁷⁷ Vgl. die verschiedenen Institutionalisierungsmöglichkeiten Interner Unternehmensberatungen in Kapitel IV 1.3 dieser Arbeit.

⁶⁷⁸ Externalität ist ebenso wenig gleichzusetzen mit der Unabhängigkeit eines externen Beraters wie bei internen Beratern nicht von absoluter Abhängigkeit gesprochen werden kann, vgl. OEFINGER, T. [Unternehmensberatung 1986], S. 14.

kann.⁶⁷⁹

Der Beratungsprozess besteht neben sachbezogenen zum großen Teil aber auch aus persönlichen Faktoren, die das Interaktionsverhältnis zwischen Berater und Klient bestimmen. Somit spielt die Person des Beraters auch in der Internen Unternehmensberatung eine entscheidende Rolle. Demzufolge werden an die Qualifikation interner wie externer Unternehmensberater dieselben breit gefächerten und hohen Anforderungen gestellt,⁶⁸⁰ wobei insbesondere die soziale Kompetenz des internen Beraters von großer Bedeutung ist, da zwischen ihm und dem Klienten ein Kollegenverhältnis besteht.⁶⁸¹

Die Inanspruchnahme der Beratungsleistungen erfolgt durch das Management, wie die theoretischen Ausführungen zur Externen Unternehmensberatung gezeigt haben. In Bezug auf die Interne Unternehmensberatung begrenzen einige Autoren aber die Entscheidungskompetenz zu deren Beauftragung auf die oberen beiden Managementebenen.⁶⁸² Nach anderen Autoren hingegen kann der Klientenkreis als Bezugsgruppe Interner Unternehmensberatungen aus allen Hierarchiestufen bestehen.⁶⁸³

Die im Rahmen funktioneller Aspekte maßgebliche Aufgabe der Internen Unternehmensberatung besteht in der „systematischen Erkennung und Analyse von betriebswirtschaftlichen Problemstellungen struktureller, prozessualer oder methodischer Art, [der] Erarbeitung von Lösungskonzepten und gegebenenfalls

⁶⁷⁹ ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 23 f. fordert demzufolge, dass im Idealfall folgende Kriterien erfüllt sein sollten: Die Interne Unternehmensberatung kann von Klienten aller Bereiche und Hierarchiestufen in Anspruch genommen werden; sie hat Initiativkompetenzen, indem Beratungsprojekte angeregt werden können; sie ist ein Führungsmittel, das Aufträge der Geschäftsleitung bei unterstellten Einheiten ausführen kann; die Initiierung und Lösung(simplementierung) von Projekten basiert auf Freiwilligkeit und Vertrauen; die Problemlösung steht im Vordergrund. Zur Beziehung zwischen internem Berater, Klient und Unternehmung vgl. KLANKE, B. [Interne Beratung 1992], S. 112 f.

⁶⁸⁰ Vgl. hierzu GRASS, B. / EBEL, B. [Interne Beratung 2000], S. 36 und ausführlich BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 255 ff. sowie ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 297 ff.

⁶⁸¹ Vgl. hierzu Kapitel II 2.3.2.1.1 und Kapitel III 2.2 dieser Arbeit.

⁶⁸² Vgl. HOYER, H. [Interne Beratung 2000], S. 58 f.; HOYER, H. [Interne Beratung 1999a] sowie ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 189 f. Insofern eine Interne Unternehmensberatung als Stabsstelle unmittelbar dem Vorstand unterstellt ist, kann der Klientenkreis im Extremfall sogar ausschließlich aus dem Vorstand bestehen.

⁶⁸³ Vgl. hierzu BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 36 und 47.

Hilfestellung bei der Implementierung der Maßnahmen“⁶⁸⁴. Die Tätigkeiten der Internen und Externen Unternehmensberatung als solche sind also weitgehend deckungsgleich.⁶⁸⁵ Demzufolge unterscheiden sich auch die entsprechenden funktionellen Merkmale nicht voneinander. So wird zum Beispiel hinsichtlich der Klientenverantwortung auch für die Interne Unternehmensberatung die Entscheidungsgewalt ausschließlich für den Klienten gefordert.⁶⁸⁶ Und trotz gegebener Internalität der Internen Unternehmensberatung ist für die Erarbeitung von Problemlösungsalternativen auch hier Objektivität und Wertneutralität unentbehrlich.

Die zur Abwicklung der Beratungsprojekte notwendigen instrumentellen Kompetenzen schließlich in Form von Methoden, Mitteln und Instrumenten gehören unabdingbar zur sowohl Externen als auch Internen Beratung.⁶⁸⁷ So werden Aufträge in der Internen Unternehmensberatung, die sich durch Einmaligkeit und Komplexität, einen ausgeprägten Konfliktgehalt und in der Regel bereichs- und hierarchieübergreifenden Charakter auszeichnen, ebenfalls in Form zeitlich befristeter, projektbezogener Teamarbeit unter Beteiligung von Berater- und Klientensystem individuell und ganzheitlich abgewickelt.⁶⁸⁸

⁶⁸⁴ BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 35. Vgl. aber auch PETZOLD, R. [Interne Beratung 1987], S. 529, der als Aufgaben der Internen Unternehmensberatung die Organisationsgestaltung, Effizienzverbesserung und Systemgestaltung nennt oder HOYER, H. [Interne Beratung 2000], S. 59 ff., der die Aufgaben und Ziele der Internen Unternehmensberatung hinsichtlich Strategie, Struktur und Ressourcen, letztere differenziert in wissensbezogen und Humankapital betreffend, strukturiert. RITZERFELD-ZELL, U. [Interne Beratung 2002], S. 249 unterscheidet neben der Projektarbeit noch einen weiteren Tätigkeitsschwerpunkt der Internen Unternehmensberatung, der in der Weiterentwicklung des Gesamtkonzerns bzw. der Holding besteht.

⁶⁸⁵ Vgl. BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 35 sowie GRASS, B. / EBEL, B. [Interne Beratung 2000], S. 36. Vgl. hierzu aber auch die Ausführung bei NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 41 und ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 3 f., 23, 50. U. a. OEFINGER, T. [Unternehmensberatung 1986], S. 167 ff. hat die Aufgaben der Internen und Externen Unternehmensberatung verglichen.

⁶⁸⁶ Vgl. z. B. ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 23.

⁶⁸⁷ Vgl. NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 42 ff.

⁶⁸⁸ Vgl. BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 38 und 48 f. Zur Teamarbeit in Internen Unternehmensberatungen und einer ganzheitlichen Beratung vgl. ausführlich ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 140 und 182. Zur Projektorganisation insbesondere Interner Unternehmensberatungen vgl. OEFINGER, T. [Interne Beratung 1986], S. 30 ff. sowie Kapitel III 2.2 dieser Arbeit.

1.2 Entstehung und Entwicklung der Internen Unternehmensberatung

Im Rahmen der Entwicklung eines geeigneten Bezugsrahmens in Form einer Typologie der Internen Unternehmensberatung werden zur Erfassung der Bedeutung der Internen Unternehmensberatung im Folgenden sowohl die historische Entwicklung als auch Gründungsformen sowie der Markt der Internen Unternehmensberatung als weitere konstituierende Kriterien betrachtet.

1.2.1 Historie der Internen Unternehmensberatung

Die Evolution der Internen Unternehmensberatung ist offensichtlich eng mit der Entstehung und Entwicklung des (externen) Beratungswesens verknüpft. Dementsprechend liegt der Ursprung der Internen Unternehmensberatung in den USA, dem Mutterland der Unternehmensberatung.⁶⁸⁹ Aufgrund der dort typischen engen Verzahnung zwischen Theorie und Praxis hat sich die Interne Unternehmensberatung abhängig von Business Administration und Management Science entwickelt.⁶⁹⁰ Bereits 1971 wurde mit der Association of Internal Management Consultants (AIMC) der amerikanische Dachverband interner Unternehmensberater gegründet.⁶⁹¹

Im Gegensatz dazu hat die Entwicklung der Internen Unternehmensberatung⁶⁹² im deutschsprachigen Raum erst später eingesetzt und befindet sich teilweise noch immer in der Aufbau- und Etablierungsphase.⁶⁹³ Bei der Betrachtung der von verschiedenen Unternehmen als Gründungszeit genannten Daten fällt auf, dass

⁶⁸⁹ Vgl. Kapitel III 2.3.1 dieser Arbeit.

⁶⁹⁰ Vgl. WITZEL, R. H. [Interne Beratung 1998], S. 72. Die Pacific Gas- and Electric Company gilt als das amerikanische Industrieunternehmen „mit der längsten Erfahrung, besten Strukturierung und Akzeptanz der internen Consulting-Abteilung.“, ebenda, S. 80.

⁶⁹¹ Vgl. NIEDEREICHOLZ, C. [Interne Beratung 2000a].

⁶⁹² Lange Zeit stand kein einigender Oberbegriff zur Verfügung, so dass erste wissenschaftliche Aufarbeitungen Begriffe wie ‚Betriebseigener Organisator‘, oder ‚Firmeninterne Betriebsberatung‘ verwendeten. Erst später wurde der Begriff Interne Unternehmensberatung entwickelt.

⁶⁹³ Vgl. OEFINGER, T. [Unternehmensberatung 1986], S. 7. Er nennt Bayer, Krupp, Lufthansa, Metallgesellschaft, Oetker, Rheinstahl, Siemens und Thyssen als diejenigen deutschen Unternehmen, die schon früh mit dem Aufbau einer Internen Unternehmensberatung begonnen haben.

die meisten Internen Unternehmensberatungen erst in den neunziger Jahren entstanden sind.⁶⁹⁴

Auch verbandsähnliche Strukturen entwickelten sich erst in dieser Zeit. Nach dem amerikanischen Vorbild AIMC wurde ein Arbeitskreis Internes Consulting (AIC) im November 1998 auf Initiative von Prof. Dr. Christel Niedereichholz, Gründerin und wissenschaftliche Leiterin der Heidelberger Akademie für Unternehmensberatung (HAFU) und Lehrstuhlinhaberin an der Fachhochschule Rheinland-Pfalz, Abteilung Ludwigshafen zunächst mit 30 Mitgliedern ins Leben gerufen.⁶⁹⁵ Mittlerweile gehören etwa 300 Mitglieder dem AIC an.

Diese Ausführungen belegen die ökonomische Bedeutung des Phänomens der Internen Unternehmensberatung, insbesondere da sich das Interesse deutscher Unternehmen an diesem Thema zunehmend verstärkt (hat) und damit auf eine bezeichnende Entwicklung schließen lässt. Im folgenden Kapitel sollen nun die Formen der Entstehung Interner Unternehmensberatungen analysiert werden.

1.2.2 Gründungsformen der Internen Unternehmensberatung

Im Zusammenhang mit der Ermittlung von Gründungsformen der Internen Unternehmensberatung sind zunächst deren Entstehungsgründe von Relevanz. In vielen Unternehmen ist allerdings nur noch wenig über den ursprünglichen Charakter ihrer Internen Unternehmensberatung bekannt, zumal diese auf unterschiedlichen historischen Vorläufern basieren.⁶⁹⁶ Eine schleichende Entwicklung macht dementsprechend eine eindeutige Bestimmung der Entstehungsgründe schwierig.⁶⁹⁷ Dennoch können hier einige Gründe dargestellt

⁶⁹⁴ Zu den Gründungsjahren vgl. die Darstellungen der Praxisbeispiele in NIEDEREICHHOLZ, C. (Hrsg.) [Interne Beratung 2000], S. 83 ff. sowie HOYER, H. [Interne Beratung 2000], S. 66. In ihrer Untersuchung stellen Grass, B. / Ebel, B. [Interne Beratung 2000], S. 42 fest, dass 71 % der befragten Unternehmen ihre Interne Unternehmensberatung erst in den 90er Jahren eingerichtet haben. Vgl. auch die Ausführungen in Kapitel IV 2.2.1 dieser Arbeit.

⁶⁹⁵ Vgl. NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000a]; NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 1999], S. 1.

⁶⁹⁶ Vgl. weiter unten.

⁶⁹⁷ Die Interne Unternehmensberatung der ABB AG ist ein Beispiel für diese schleichende Entwicklung. WEILER, H. [Interne Beratung 2000], S. 88 stellt fest: „Die ABB Management Consulting GmbH existiert in der aktuellen Konstellation zwar erst seit fast vier Jahren, kann aber insgesamt auf eine zehnjährige Historie zurückblicken.“

werden,⁶⁹⁸ wenn die in der Literatur zu findenden Argumente für die Inanspruchnahme interner und nicht externer Beratungsleistungen einerseits und die Internen Unternehmensberatungen zugesprochenen Ziele andererseits auch als Anlässe zur Installierung Interner Unternehmensberatungen gewertet werden.⁶⁹⁹

Ursächlichster Zweck⁷⁰⁰ ihrer Einrichtung ist demnach, Beratungsleistungen in der gesamten Unternehmung verfügbar zu machen. Zur damit angestrebten Sicherstellung von Optimierung und Wirtschaftlichkeit der Unternehmung und / oder Teilbereichen gehören zum Beispiel die Verbesserung der Produktqualität und Wettbewerbsposition, die (Förderung der) Koordination und Organisation bereichs- und hierarchieübergreifender Problemlösungsprozesse (Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit der Unternehmung)⁷⁰¹ im Rahmen eines effektiven und effizienten Projektmanagements^{702, 703}. Im Verhältnis zur Externen Unternehmensberatung stellen sie eine kostengünstigere Alternative dar.⁷⁰⁴ Des Weiteren sichern Unternehmungen auf diesem Wege nicht nur ihr spezifisches Wissen, sondern akkumulieren und multiplizieren Know-how.⁷⁰⁵ In diesem Zusammenhang werden Interne Unternehmensberatungen auch gegründet, um vertrauensbedürftige Sachverhalte zu bearbeiten,⁷⁰⁶ zumal interne Berater über bessere Kenntnisse der eigenen Unternehmung (aber auch der Kunden, Wettbewerber, Produkte und des Marktes) verfügen und damit gegebenenfalls eine höhere

⁶⁹⁸ Der Anspruch einer in diesem Zusammenhang fundierten Ursachenanalyse wird nicht erhoben.

⁶⁹⁹ Vgl. hierzu und dem Folgenden GRASS, B. / EBEL, B. [Interne Beratung 2000], S. 37 f. und 42; KLANKE, B. [Interne Beratung 1992], S. 101 f.; PETZOLD, R. [Interne Beratung 1987], S. 532 ff.; OEFINGER, T. [Unternehmensberatung 1986], S. 35 ff.; ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 127, 185 und 259 ff. und die dortigen Quellen.

⁷⁰⁰ Zweck(e) bzw. Ziele im Sinne angestrebter Zustände nehmen eine handlungsleitende und handlungssteuernde Funktion im Rahmen rationaler Entscheidungsprozesse wahr.

⁷⁰¹ Vgl. z. B. BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 48 oder auch KLANKE, B. [Interne Beratung 1992], S. 103.

⁷⁰² Bezüglich des Projektmanagements vgl. z. B. GILLEY, J. W. / COFFERN, A. J. [Interne Beratung 1994], S. 129 ff.; ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 147.

⁷⁰³ JACKSON, J. [Interne Beratung 2001], S. 1 stellt diesbezüglich fest: "Internal consultants are dedicated to improving the business by developing both employee and organizational performance."

⁷⁰⁴ Insbesondere Externe Unternehmensberatungen nennen diesen Grund.

⁷⁰⁵ Vgl. in diesem Zusammenhang die Ergebnisse einer empirischen Expertenbefragung bei WEISSENBERGER-EIBL, M. A. [Wissensmanagement 2000a], S. 151: Interner Beratung wird als eine Möglichkeit der organisatorischen Einbindung eines Wissensmanagements angeführt.

⁷⁰⁶ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in den Kapiteln III 3.1 und IV 1.4.1 dieser Arbeit zu den Funktionen, d. h. konkret der Vertrauensfunktion der Unternehmensberatung bzw. Internen Unternehmensberatung.

Akzeptanz der Berater und Projekte erreicht werden kann.⁷⁰⁷ Und die aktive Zusammenarbeit mit anderen Bereichen, die bei einer Internen Beratung vorausgesetzt und erwartet wird, führt zu Nutzen bringenden Synergieeffekten.⁷⁰⁸ Darüber hinaus verbinden Unternehmen mit einer Internen Unternehmensberatung eine kurzfristig schnellere Verfügbarkeit, Einsatzflexibilität⁷⁰⁹ sowie eine höhere Umsetzungsorientierung und -begleitung,⁷¹⁰ die speziell bei Externen Unternehmensberatungen seitens der Auftraggeber immer wieder bemängelt wird.⁷¹¹ Und schließlich wird die Interne Unternehmensberatung durchaus auch als Möglichkeit der Personalentwicklung gesehen.⁷¹²

Im Zusammenhang mit den genannten Entstehungsgründen können bei den für die Zielsetzung dieses Kapitels wichtigen Arten der Entstehung Interner Unternehmensberatungen 4 wesentliche Gründungsformen unterschieden werden:⁷¹³

- In den seltensten Fällen entstehen Interne Unternehmensberatungen auf Grund einer strategisch geplanten *Neugründung*, die in der Regel mit externer Unterstützung aufgebaut und / oder entwickelt wird.⁷¹⁴
- Im Rahmen der *Transformation von Stabs-, Linien- oder Serviceeinheiten* werden bestehende Bereiche, die bereits tendenziell Aufgaben mit Beratungscharakter ausführen, zu einer Internen Unternehmensberatung umfunktioniert. Aber auch eine Aufgabenergänzung dieser Bereiche kann zu

⁷⁰⁷ Vgl. NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 16; GRASS, B. / EBEL, B. [Interne Beratung 2000], S. 37.

⁷⁰⁸ Vgl. vor allem KLANKE, B. [Interne Beratung 1992], S. 105, aber auch RITZERFELD-ZELL, U. [Interne Beratung 2002], S. 261.

⁷⁰⁹ Vgl. insbesondere BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 169.

⁷¹⁰ Vgl. GRASS, B. / EBEL, B. [Interne Beratung 2000], S. 37.

⁷¹¹ Für kritische Beiträge zur Unternehmensberatung vgl. zum Beispiel KIESER, A. [Organisation 1996]. Vgl. aber auch die Gegenüberstellung Interner und Externer Unternehmensberatung etwa bei GRASS, B. / EBEL, B. [Interne Beratung 2000], S. 36; SCHRÄDLER, J. [Unternehmensberatung 1996], S. 19 f.; SCHÜTTE, A. [Unternehmensberatung 1996], S. 8; THEUVSEN, L. [Interne Beratung 1994], S. 59 ff.; KLANKE, B. [Interne Beratung 1992], S. 115 ff.; PETZOLD, R. [Interne Beratung 1987], ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 259 ff.

⁷¹² NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 16.

⁷¹³ Vgl. HOYER, H. [Interne Beratung 1998], S. 55 ff. sowie NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 14.

⁷¹⁴ Die externe Unterstützung kann einerseits durch die Einstellung eines externen Beraters ggf. als Leiter der aufzubauenden Internen Unternehmensberatung erfolgen. Andererseits kann auch lediglich ein Business Plan zur Erstellung einer Internen Unternehmensberatung eingekauft werden, für dessen Umsetzung der ‚Verkäufer‘ gleich mit engagiert wird.

der Entstehung einer Internen Unternehmensberatung führen. Darüber hinaus ist die Zusammenfassung aller diesbezüglichen Aktivitäten einer Unternehmung über mehrere Bereiche hinweg zu einer neuen Organisationseinheit ebenfalls denkbar.⁷¹⁵

- Bei der *Institutionalisierung und / oder Transformation von Projektteams* werden Einheiten, die mit der Bearbeitung von Projekten betraut waren und damit über grundsätzliche Beratungskompetenzen verfügen, als Interne Unternehmensberatungen weitergeführt.⁷¹⁶
- Interne Unternehmensberatungen können des Weiteren auch durch den Kauf beziehungsweise die Übernahme einer existierenden Externen Unternehmensberatung und deren vertikale Integration in die eigene Unternehmungsstruktur etabliert werden.⁷¹⁷

1.2.3 Markt der Internen Unternehmensberatung

Zur Erfassung und Beschreibung der Entstehung und Entwicklung der Internen Unternehmensberatung gehört letztlich auch die Auseinandersetzung mit deren Markt, die im Weiteren nur unter Berücksichtigung der Historie, Entstehungsgründe und Gründungsformen erfolgen kann.

Festzustellen ist, dass sich im Konzept der Internen Unternehmensberatung der potentielle Klientenkreis⁷¹⁸ in der Regel auf das eigene soziale System beschränkt, also die eigene Unternehmung, ihre Divisionen und Tochtergesellschaften. Darüber hinaus sind viele Interne Unternehmensberatungen aus vielfältigen Gründen und mit unterschiedlichen Zielsetzungen aber auch am

⁷¹⁵ Diese Form der Gründung kommt häufig vor, ist aber sehr schwierig auf Grund des damit einhergehenden Professionalisierungsbedarfs.

⁷¹⁶ Die bereits vorhandene Projekterfahrung und damit verbundene Beratungskompetenz erleichtert die notwendige Mitarbeiterqualifizierung.

⁷¹⁷ Diese Vorgehensweise bedingt allerdings Schwierigkeiten hinsichtlich des Imports einer anderen Unternehmungskultur einerseits. Darüber hinaus steht dem plötzlich angestiegenen Beratungsangebot kein entsprechender Bedarf gegenüber.

⁷¹⁸ Zur z. B. Bewertung der Klienten im Rahmen eines (A, B, C-)Klientenportfolios vgl. NIEDER-EICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000], S. 20 f. ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 189 f. hingegen befasst sich ausführlich mit verschiedenen Merkmalen der Klienten, wie z. B. deren hierarchische Stellung oder Verhalten (im Team) und die daraus folgenden Implikationen auf die Beratung bzw. den Beratungsprozess.

externen Markt tätig.⁷¹⁹ Nicht auszuschließen ist, dass die evolutionäre Entstehungsgeschichte einen wesentlichen Einfluss auf die gegenwärtige Positionierung im Markt hat. Dagegen sicher ist, dass der Klientenkreis Art und Qualität der Beratungsleistung(en) bestimmt. So können Interne Unternehmensberatungen umso mehr Erfahrungen sammeln, je größer und breit gefächerter die Kunden aufgestellt sind. Auf der anderen Seite ermöglicht ein kleiner(er) Klientenkreis eine Spezialisierung der Beratungsleistung entsprechend der Kundenbedürfnisse.

Generell ermöglicht die Bestimmung des Klientenkreises in Bezug auf dessen Zusammensetzung die Differenzierung der marktlichen Ausrichtung Interner Unternehmensberatungen nach den folgenden Kategorien:

- Ausschließlich intern ausgerichtete Interne Unternehmensberatungen erbringen ihre Beratungsleistungen nur für Mitglieder der eigenen Unternehmung beziehungsweise des eigenen Konzerns.
- Insofern Interne Unternehmensberatungen sowohl interne als auch externe Kunden bedienen, kann von einer Mischung der marktlichen Ausrichtung gesprochen werden. Näher spezifiziert werden kann diese Kategorie anhand der anteiligen Verteilung nach überwiegend internen, überwiegend externen oder gleich gewichtet internen und externen Klienten.
- Grundsätzlich gibt es auch ausschließlich extern ausgerichtete Interne Unternehmensberatungen. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Entstehungsformen im Zusammenhang mit den Zielsetzungen kommt dies aber eher selten vor.⁷²⁰

⁷¹⁹ Vgl. GRASS, B. / EBEL, B. [Interne Beratung 2000], S. 42 sowie BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 182.

⁷²⁰ Am ehesten sind rechtlich selbständige Interne Unternehmensberatungen auch oder ausschließlich am externen Markt tätig. Vgl. hierzu Kapitel IV 1.3 dieser Arbeit sowie NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 36.

Die Notwendigkeit der engen Kooperation mit dem Klienten charakterisiert Unternehmensberatung zwar als einen Location-bound-service,⁷²¹ dennoch können des Weiteren verschiedene Kategorien der räumlichen Ausdehnung identifiziert werden, die die Deskription des Marktes der Internen Unternehmensberatung vervollständigen.⁷²²

- Lokal orientierte Interne Unternehmensberatungen bieten ihre Leistung(en) lediglich am Stammsitz der Unternehmung, das heißt orts- beziehungsweise regionalbegrenzt an.
- Die räumliche Erweiterung der Tätigkeit auf Landesebene zum Beispiel bei der Beratung von Tochtergesellschaften entspricht einer nationalen Orientierung.
- Von einer internationalen Orientierung kann gesprochen werden, wenn Interne Unternehmensberatungen grenzüberschreitend zum Beispiel in Nachbarländern bei externen Kunden oder aber auch im Ausland ansässigen Tochterunternehmen tätig werden.⁷²³
- Bei der global orientierten Internen Unternehmensberatung schließlich werden Klienten weltweit beraten.

1.3 Institutionalisierung der Internen Unternehmensberatung

Die Notwendigkeit des im Folgenden zu untersuchenden Aspekts der Institutionalisierung Interner Unternehmensberatungen ergibt sich aus deren begrifflicher Abgrenzung einerseits und dem Kriterium der Professionalität der Beratung(sleistung) andererseits. Insofern Einheiten mit einer ausschließlichen Spezialisierung auf Beratungstätigkeiten in der Unternehmung eingerichtet werden, liegt in diesem Sinne eine Institutionalisierung vor. Denn erst durch die

⁷²¹ Vgl. REINEKE, R. - D. [Unternehmensberatung 1992], S. 139. Vgl. aber auch die Ausführungen zum Internationalisierungszwang der Unternehmensberatungen in Kapitel III 2.3.2.3 dieser Arbeit.

⁷²² Vgl. hierzu und dem folgenden BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 182. Vgl. auch HOYER, H. [Interne Beratung 2000], S. 58.

⁷²³ Vgl. hierzu z. B. REINEKE, R. - D. [Unternehmensberatung 1992], S. 131 ff.

dauerhafte Fixierung wird die Interne Unternehmensberatung als solche erkennbar.⁷²⁴

Die in der Literatur anzutreffenden vielfältigen Aufzählungen möglicher Varianten der Institutionalisierung werden im Weiteren strukturiert und anhand von Kategorien dargestellt. Der Status der Institutionalisierung der Internen Unternehmensberatung in Unternehmen wird anhand einer gewählten Unterscheidung nach der organisatorischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Einbindung erfasst.

Der zu analysierende *organisatorische Status* regelt das Beziehungsgefüge zwischen dem Subsystem Interne Unternehmensberatung und dem System Unternehmung beziehungsweise den übrigen Subsystemen der Unternehmung. Er kann über verschiedene Parameter determiniert werden. Daher wird die Integration der Internen Unternehmensberatung zunächst durch deren *horizontale Positionierung*,⁷²⁵ das heißt deren Einordnung in das bestehende Organisationsgeflecht festgelegt.⁷²⁶ Eine Aufteilung der theoretisch bestimmbaren Lösungen erfolgt anhand 4 idealtypischer Modelle,⁷²⁷ die alle in der Praxis bedeutsamen Formen der Internen Unternehmensberatung abdecken.⁷²⁸ Demnach kann unterschieden werden zwischen der Internen Unternehmensberatung als Stabsstelle, Dienstleistungsstelle, eigenständiger Geschäftsbereich und nicht-eigenständiger Geschäftsbereich.

Obwohl das *Stabsmodell* in der Praxis auf unterschiedlichen Hierarchieebenen häufig anzutreffen ist und deshalb von fast allen Autoren als Möglichkeit der Institutionalisierung angeführt wird, ist diese Variante dennoch kritisch zu

⁷²⁴ Vgl. hauptsächlich ebenda, S. 39. Vgl. aber auch OEFINGER, T. [Unternehmensberatung 1986], S. 14.

⁷²⁵ NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 33 konstituiert einen Zusammenhang zwischen der organisatorischen Einordnung und der jeweiligen Entstehungsgeschichte.

⁷²⁶ THEUVSEN, L. [Interne Beratung 1994], S. 160 hat insgesamt 6 Parameter der Modellbildung festgelegt, mit denen zahlreiche Organisationsmodelle der Internen Unternehmensberatung identifiziert werden können.

⁷²⁷ Da sich viele dieser Modelle nur marginal unterscheiden und einige anhand der Parameter generierten Modelle zudem praktisch irrelevant oder ineffizient wären, soll diese Arbeit nicht mit einer Vielzahl an Modellvarianten überladen werden.

⁷²⁸ Vgl. zu dieser Vorgehensweise u. a. HOYER, H. [Interne Unternehmensberatung 2000], S. 58 und 67; BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 196 oder auch KLANKE, B. [Interne Beratung 1992], S. 105 ff. Zu beachten ist dabei, dass sich idealtypische Modelle u. U. nicht in ihrer reinen Form in Unternehmen finden lassen. Die Organisation der Internen Unternehmensberatung kann durch eine Kombination mehrerer ggf. modifizierter Modelle erfolgen.

betrachten.⁷²⁹ Im Hinblick auf einige die Interne Unternehmensberatung konstituierende institutionelle und funktionelle Merkmale dürfte das Stabsmodell nicht als organisatorische Form der Internen Unternehmensberatung gewertet werden. Denn „von Stabsstellen unterscheiden sich die Beratungsstellen dadurch, dass Stäbe in der Regel Hilfsstellen für jeweils eine bestimmte Instanz darstellen, während die Dienstleistung einer reinen Beratungsstelle nicht auf eine bestimmte Instanz fixiert ist, sondern sich an einen breiten Interessentenkreis in der Unternehmung richtet.“⁷³⁰ Trotz des festgesteckten Beratungs- und Klientenrahmens konnte dennoch festgestellt werden, dass Stabsstellen Beratungsleistungen zwar primär für einen spezifischen Bereich oder eine Instanz erbringen, gleichwohl aber auch Klienten aus anderen Bereichen oder Instanzen bedienen. Allerdings erfolgt diese Beratung dann nur auf Weisung des Bereichs oder der Instanz, der die Stabsstelle direkt zu- beziehungsweise untergeordnet ist.⁷³¹ Abgesehen davon sind mit dem Stabsmodell naturgemäß sowohl Vor- als auch Nachteile verbunden. Insbesondere in der Aufbauphase ist bei der Einrichtung einer Internen Unternehmensberatung als Stabsstelle die Zuweisung von Beratungsaufträgen durch zum Beispiel die Unternehmensleitung von Vorteil. Des Weiteren kann eine hohe hierarchische Einbindung einerseits zu einer besseren oder schnelleren Akzeptanz führen, diese aber andererseits auch schmälern auf Grund der Angst vor Kontrolle durch besagte Unternehmensleitung.⁷³² Neben den Stabsstellen können Interne Unternehmensberatungen außerdem als *Dienstleistungsstelle*⁷³³ grundsätzlich alle Geschäftseinheiten der Unternehmung mit Beratungsleistungen unterstützen.⁷³⁴ In dieser Form sind sie keinem Bereich und keiner Instanz direkt unterstellt, so dass auch keine direkte Weisungsgebundenheit besteht. Die größere Distanz zur Unternehmungsleitung trägt dann dazu bei, dass die Interne Unternehmensberatung nicht als Kontrollstelle

⁷²⁹ Eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Begriff und zur Bedeutung von Stabsstellen findet sich bei OEFINGER, T. [Unternehmensberatung 1986], S. 22 ff. und THEUVSEN, L. [Interne Beratung 1994], S. 5 ff., der ab S. 194 ff. auch das Stabsmodell umfangreich darstellt.

⁷³⁰ HUMMEL, T. R. / ZANDER, E. [Unternehmensberatung 1998], S. 46 f.

⁷³¹ Vgl. z. B. NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 34 f.

⁷³² Zu den Vor- und Nachteilen des Stabsmodells vgl. KLANKE, B. [Interne Beratung 1992], S. 106.

⁷³³ Die Begriffe Dienststelle, Dienstleistungsstelle und Servicestelle werden häufig synonym verwendet.

⁷³⁴ Vgl. diesbezüglich die Ausführungen bei OEFINGER, T. [Unternehmensberatung 1986], S. 26 ff., der zwischen reinen und gemischten Formen von zentralen Dienststellen unterscheidet.

derselben betrachtet wird. Dagegen erhält sie auch nicht die bei der Stabsstelle beschriebene Protektion durch die Unternehmensleitung.⁷³⁵

Die dritte Möglichkeit der Organisation der Internen Unternehmensberatung besteht in der Bildung eines *eigenständigen Geschäftsbereichs* mit einer eigenen Rechtsform. Dies „bedeutet aber nicht zwangsläufig auch unternehmerische Entscheidungsfreiheit, denn auch diese Beratungseinheiten sind der Willensbildung ihrer Konzern- oder Unternehmensleitung unterworfen.“⁷³⁶ Die häufig als Vorteil dieses Modells genannte Umsatzerwirtschaftung für die Gesamtunternehmung muss allerdings relativiert werden, denn auch Interne Unternehmensberatungen mit anderen Organisationsformen können umsatzorientiert tätig sein.

Als letztes sind *nicht-eigenständige Geschäftsbereiche* rechtlich selbständiger Tochtergesellschaften im Rahmen eines Konzerngefüges ebenfalls als idealtypisches Organisationsmodell der Internen Unternehmensberatung zu definieren. Ebenso wie eigenständige Geschäftsbereiche agiert diese Form in der Regel am ehesten wie eine Externe Unternehmensberatung und deckt damit das gleiche Leistungsspektrum ab.⁷³⁷

Der zweite Modell bildende Parameter, der im Folgenden zur Bestimmung des organisatorischen Status der Internen Unternehmensberatung herangezogen werden soll, betrifft die *horizontale Verankerung*, dass heißt die Erfassung des Organisationsgrades der Internen Unternehmensberatung. „Das [hierbei zur Anwendung kommende] Strukturierungsprinzip Zentralisation beziehungsweise Dezentralisation determiniert, wie die auf interne Beratungsaufgaben spezialisierten Aktionseinheiten in die Unternehmenshierarchie eingeordnet werden sollen.“⁷³⁸ Da sich für Organisationen grundsätzlich die Frage nach Konzentration versus Dekonzentration stellt, ist dieses Thema in der Literatur umfassend abgehandelt.⁷³⁹ Dementsprechend werden im Allgemeinen 3 Organisationsgrade

⁷³⁵ Vgl. KLANKE, B. [Interne Beratung 1992], S. 106.

⁷³⁶ NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 36.

⁷³⁷ KLANKE, B. [Interne Beratung 1992], S. 107 stellt diesbezüglich fest: „Die genannten .. Integrationsmöglichkeiten stellen nicht unbedingt eine Entweder-Oder-Entscheidung für die Unternehmung dar. Vielmehr können die Möglichkeiten als temporäre Zustände innerhalb eines Entwicklungsprozesses der internen Beratung gesehen werden.“

⁷³⁸ BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 190.

⁷³⁹ Die Begriffspaare Zentralisation bzw. Zentralisierung und Konzentration sowie Dezentralisation bzw. Dezentralisierung und Dekonzentration werden in der Literatur synonym verwendet.

unterschieden, die auch auf die Einrichtung Interner Unternehmensberatungen angewendet werden können.⁷⁴⁰

„Das *Konzentrationsmodell* ist in erster Linie durch die geschlossene organisatorische Verankerung (Konzentration) der jeweils betrachteten Beratungsaufgaben in einer ... organisatorischen Einheit charakterisiert.“⁷⁴¹ Idealerweise verfügen diese zentral organisierten Internen Unternehmensberatungen über die umfangreichste Beratungsspanne. Das heißt sie bieten alle von der Unternehmung nachgefragten Beratungsleistungen sowohl der Unternehmungsleitung als auch anderen Teilbereichen und Hierarchieebenen an.⁷⁴²

Im Gegensatz dazu ist die dezentrale Organisation der Internen Unternehmensberatung durch die Verteilung der Beratungsaufgaben auf mindestens zwei oder mehr organisatorische Einheiten gekennzeichnet (*Dekonzentrationsmodell*). Unter Umständen besteht der potentielle Klientenkreis in diesem Fall überwiegend aus Angehörigen des jeweiligen Teilbereiches, auf dessen spezifische Bedingungen und Probleme dann gegebenenfalls auch die Beratungsleistungen ausgerichtet sind. Grundsätzlich können aber alle Mitglieder der Unternehmung Beratungsempfänger sein.⁷⁴³

Die Kombination der bereits vorgestellten Gestaltungsalternativen führt schließlich zu der dritten Variante. In einigen Unternehmen besteht eine Mischung aus einer zentralen und dezentralen Organisation der Internen Unternehmensberatung (*Konzentrations- / Dekonzentrationsmodell*). Während die zentrale Beratungsstelle alle bereichsübergreifenden Themen bearbeitet, sind die dezentralen teilbereichs-angehörigen Beratungseinheiten meist nur in bestimmten Kompetenzbereichen tätig. Bezüglich des Beziehungsgeflechts kann die zentrale Beratungsstelle entweder eine Unterstützungsfunktion oder aber auch eine Leitungs- und Weisungsfunktion ausüben.⁷⁴⁴

Die Wahl einer der hier vorgestellten Organisationsgrade hängt in erster Linie grundsätzlich von der Größe einer Unternehmung ab, denn nur wenn zum Beispiel

⁷⁴⁰ Vgl. z. B. NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 34 f.

⁷⁴¹ THEUVSEN, L. [Interne Beratung 1994], S. 162.

⁷⁴² Vgl. z. B. BLUNCK, T. [Interne Beratung 2000], S. 191 f. Zu möglichen Vorteilen dieses Modells vgl. NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 34.

⁷⁴³ Vgl. zum Dekonzentrationsmodell ausführlich THEUVSEN, L. [Interne Beratung 1994], S. 186 ff.

⁷⁴⁴ Vgl. BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 193.

eine kontinuierliche Auslastung mehrerer dezentraler Beratungsstellen gewährleistet werden kann, ist ein solches Organisationsmodell der Internen Unternehmensberatung sinnvoll.⁷⁴⁵ Die mit der dezentralen Struktur einhergehende eigentlich vorteilhafte intensivere Sachnähe erhöht zwar unter Umständen die Schnelligkeit im Beratungsprozess, beinhaltet aber auch die Tendenz zu Subjektivität und verminderter Problemdistanz.⁷⁴⁶ Darüber hinaus sprechen nach Meinung einiger Autoren verschiedene Faktoren ohnehin für eine konzentrierte Verankerung der Internen Unternehmensberatung. Einerseits seien sie auf Grund von Kostendegressionseffekten ökonomisch vorteilhafter und würden besser die Forderung nach neutralen⁷⁴⁷, ganzheitlichen und innovativen Lösungsansätzen erfüllen.⁷⁴⁸ Andererseits wären sie zur Wahrung einer einheitlichen Beratungsstrategie geeigneter.

Als zweite Kategorie der Institutionalisierung Interner Unternehmensberatungen wird im Rahmen des *rechtlichen Status* in rechtlich selbständige und unselbständige Beratungseinheiten differenziert. Der rechtliche Status kann damit nur in engem Zusammenhang mit dem organisatorischen Status erklärt werden. So verfügen ausschließlich Interne Unternehmensberatungen im Rahmen der Modellvariante des eigenständigen Geschäftsbereichs über eine rechtliche Unabhängigkeit – meist in Form einer GmbH,⁷⁴⁹ während bei allen anderen Organisationstypen eine rechtliche Unselbständigkeit festzustellen ist.⁷⁵⁰

Mit der Betrachtung des wirtschaftlichen Status Interner Unternehmensberatungen wird die Erfassung deren Institutionalisierung schließlich abgeschlossen. Diesbezügliche Aspekte der Verrechnung interner Beratungsleistungen betreffen die Verteilung beziehungsweise Übernahme deren laufender Kosten in der Unternehmung. Unter Verwendung des theoretischen begrifflichen Instrumen-

⁷⁴⁵ Vgl. hierzu und dem Folgenden ebenda, S. 193 ff.

⁷⁴⁶ Zur damit verbundenen Betriebsblindheit vgl. Kapitel IV 1.6 dieser Arbeit.

⁷⁴⁷ Die oft bedrohte Unabhängigkeit der Internen Unternehmensberatung kann in diesem Modell eher bewahrt werden, nicht zuletzt auch auf Grund einer minimierten Anzahl funktionaler sowie finanzieller Verbindungen mit der Unternehmung. Vgl. z. B. auch STAEHLE, W. H. [Unternehmensführung 1999], S. 655.

⁷⁴⁸ Die Zentralisation ermöglicht eine einfachere Koordination des Auslastungsgrades, so dass die Beratungskosten pro Auftrag sinken.

⁷⁴⁹ Vgl. z. B. verschiedene Rechtsformen Interner Unternehmensberatungen bei den Praxisbeispielen in NIEDEREICHOLZ, C. (Hrsg.) [Interne Beratung 2000], S 83 ff.

⁷⁵⁰ Vgl. hierzu auch weiter oben sowie NIEDEREICHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 36.

tariums werden im Folgenden mögliche Gestaltungsalternativen der verrechnungstechnischen Ebene Interner Unternehmensberatungen analysiert. Auch hier werden idealtypische Ausprägungen verschiedener in der Theorie beschriebener Finanzkonzepte, die zur Koordination und Steuerung eingesetzt werden, vorgestellt.⁷⁵¹ Zu beachten ist dabei, dass auch die Gestaltung der Verrechnungsebene nicht isoliert vom organisatorischen Status betrachtet werden kann, da eine wechselseitige Abhängigkeit besteht.⁷⁵² Denn „einerseits bedingen bestimmte organisatorische Gestaltungsformen eine spezielle Verrechnungsart und ... andererseits ist jede Verrechnungsform an strukturelle Voraussetzungen gebunden.“⁷⁵³

Unter Berücksichtigung des finanziellen Verantwortungsbereichs können Interne Unternehmensberatungen grundsätzlich entweder als ein Cost-Center⁷⁵⁴ oder ein Profit-Center⁷⁵⁵ geführt werden.⁷⁵⁶

Im Fall eines *Cost-Center*-Konzeptes entspricht die Interne Unternehmensberatung einer Kostenstelle, das heißt einer Verrechnungseinheit, die für die in ihrem Bereich entstehenden Kosten für die kostenstellengerechte Erfassung verantwortlich ist.⁷⁵⁷ Dafür stehen dann verschiedene Varianten der Leistungsverrechnung zur Verfügung:⁷⁵⁸ Erstens erbringen Interne Unternehmensberatungen ihre Leistungen unentgeltlich, also *kostenlos*.⁷⁵⁹ Es erfolgt keine auftragsbezogene Verrechnung, so dass auch keine verursachergerechte Kostenverteilung vorgenommen werden kann. Stattdessen werden die

⁷⁵¹ Neben den darzustellenden Verrechnungsalternativen existieren Mischtypen in der Unternehmenswelt, vgl. z. B. KLANKE, B. [Interne Beratung 1992], S. 11.

⁷⁵² U. a. hängt es z. B. auch von der wirtschaftlichen Unabhängigkeit ab, welches Maß an Autonomie die Interne Unternehmensberatung besitzt.

⁷⁵³ BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 279.

⁷⁵⁴ Zu der Konzeption eines Cost-Centers vgl. u a. ebenda, S. 288 ff. sowie KLANKE, B. [Interne Beratung 1992], S. 109. Vgl. aber auch HOYER, H. [Interne Beratung 1999a], der im Cost-Center einen Wettbewerbsvorteil interner gegenüber externer Beratung aufgrund des fehlenden Gewinnaufschlags und des sich daraus ergebenden Preisvorteils sieht.

⁷⁵⁵ Zu Inhalt und Begriff eines Profit-Centers vgl. z. B. ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 339 ff. HOYER, H. [Interne Beratung 1999a] stellt diesbezüglich fest, dass diese Form der Verrechnung gewählt wird, um das Qualitätsniveau in Folge des Wettbewerbszwangs zu sichern. Auf der anderen Seite kann sich aber gerade das die Profit-Center-Konzeption konstituierende Gewinnstreben zu Lasten der Qualität auswirken.

⁷⁵⁶ Insbesondere in der amerikanischen Literatur ist die Unterscheidung nach den finanziellen Verantwortungsbereichen Cost-Center und Profit-Center auf Basis quantitativer Bewertungskriterien weit verbreitet. Vgl. ausführlich zur Abgrenzung und Bedeutung von finanziellen Verantwortungsbereichen ebenda, S. 281 ff. und die dortigen Quellen.

⁷⁵⁷ Vgl. HILL et al. [Organisation 1994], S. 180 sowie KLANKE, B. [Interne Beratung 1992], S. 109.

⁷⁵⁸ Vgl. KLANKE, B. [Interne Beratung 1992], S. 108 ff. Vgl. auch die vorgeschlagenen Verrechnungsvarianten bei NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 50.

⁷⁵⁹ Zur kostenlosen Bereitstellung von Beratungsleistungen vgl. BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 288 ff. und die dortigen Quellen.

entstehenden Kosten als Gemeinkosten in die Konzern-Kostenrechnung überführt oder unternehmensspezifisch auf andere Bereiche umgelegt. Dagegen werden die entstehenden Kosten bei einer *kostendeckenden Verrechnung* verursachergerecht verteilt.⁷⁶⁰ Hierbei verantwortet die Interne Unternehmensberatung die Deckung aller entstehenden Kosten, die von ihr auftragsspezifisch erfasst und dem Klienten direkt zugeordnet und berechnet werden, ohne dass Gemeinkosten auf gesamtunternehmerischer Ebene entstehen. Neben den bisher beschriebenen reinen Verrechnungsarten gibt es als dritte Möglichkeit der Finanzierung auch noch eine *Kombination der kostenlosen und kostendeckenden Verrechnung*.⁷⁶¹ Der Internen Unternehmensberatung steht zur Deckung ihres Bedarfs in diesem Fall zwar ein begrenztes finanzielles Budget aus den Unternehmungsgemeinkosten zur Verfügung, dennoch werden den Klienten zusätzlich projektabhängige Beratungskosten auftragsbezogen berechnet.

Sind Interne Unternehmensberatungen dagegen als *Profit-Center* konzipiert, arbeiten sie in Erweiterung der Cost-Center-Konzeption nicht nur kostenverantwortlich, sondern auch *gewinnorientiert*. In der Regel dient die Gewinnhöhe als Maß für die Leistungsfähigkeit der Internen Unternehmensberatung, deren Ziel nun neben der Bereitstellung von internen Beratungsleistungen auch in der Erwirtschaftung eines monetären Erfolgsbeitrags liegt.⁷⁶² Die Verrechnung der erbrachten Beratungsleistungen erfolgt auch hier verursachergerecht unter Addition einer Gewinnkomponente.

Generell ist für die Verrechnung der erbrachten internen Beratungsleistungen (außer für die kostenlose Bereitstellung) im Rahmen beider Finanzkonzepte die Festlegung entsprechender Preise notwendig.⁷⁶³ Da bei Beratungsleistungen grundsätzlich Honorare als die vorherrschende Erlösart festzustellen sind, müssen auch Interne Unternehmensberatungen ihr Kostendeckungs- und Gewinnziel auf

⁷⁶⁰ Zur kostendeckenden Verrechnung vgl. ebenda, S. 295 ff. und die dortigen Quellen.

⁷⁶¹ Zur Kombination der kostenlosen Bereitstellung und kostendeckenden Verrechnung vgl. ebenda, S. 280 und 305 ff.

⁷⁶² ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1992], S. 265 schränkt diesbezüglich ein, dass die Interne Unternehmensberatung nicht zwangsläufig einen Gewinn ausweisen soll und muss. „Von Bedeutung ist vielmehr, dass sich der Klient bewusst wird, dass er eine Leistung in Anspruch nimmt, für die er bezahlen muss.“ Vgl. diesbezüglich auch BURNS, E. [Interne Beratung 2001].

⁷⁶³ RITZERFELD-ZELL, U. [Interne Beratung 2002], S. 258 f. definiert Verrechnungspreise als in einem Konzern gültige Wertansätze für Leistungen zwischen Konzerngesellschaften. In diesem Zusammenhang verweist er auch auf die unterschiedliche Höhe der Kosten entsprechend der Funktion der Berater sowie anfallende Sachkosten. Vgl. zum Begriff der Leistungserbringung und deren Bewertung auch ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1992], S. 343 f.

Basis von Honorarsätzen erreichen.⁷⁶⁴ Bezüglich deren Bestimmung stehen grundsätzlich mehrere Verfahren je nach zugrunde liegender Wertbasis zur Verfügung. Dementsprechend können interne Verrechnungspreise entweder unternehmensspezifisch anhand der Kosten ermittelt oder aber unter Orientierung an Marktpreisen festgelegt werden.⁷⁶⁵

Die Entscheidung für eine der hier vorgestellten Finanzkonzepte kann grundsätzlich aber nur in Übereinstimmung mit der jeweiligen Unternehmensphilosophie und -struktur erfolgen. Darüber hinaus sollten weitere Überlegungen Berücksichtigung finden. So werden zum Beispiel mit der Gestaltung von Internen Unternehmensberatungen nach den Prinzipien eines Profit-Center-Konzeptes in der Fachliteratur bestimmte Vorteile verbunden.⁷⁶⁶ Neben einer größeren Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des Entscheidungsverhaltens bei sich ändernden Marktbedingungen wird auch die Entlastung der Unternehmensleitung durch Delegation der Entscheidungsbefugnisse an das Profit-Center betont. Außerdem würde eine auftragsspezifische Verrechnung der Kosten gegebenenfalls das Bewusstsein der Klienten für den mit der Beratungsleistung verbundenen Ressourceneinsatz fördern und zu einer wirtschaftlicheren Nutzung derselben führen.⁷⁶⁷ Dies und eine verstärkte Marktausrichtung des Profit-Centers wären dann der Grund für mehr Professionalität. Außerdem wären die Mitarbeiter eines Profit-Centers motivierter und die Interne Beratung könnte auf diese Weise als eine Ausbildungsstätte für gesamtunternehmerische Führungsaufgaben fungieren. Dagegen wird die Betonung des Gewinnstrebens als Nachteil gewertet, da sie zu einer Prioritätenverlagerung führen kann, wenn als oberstes – oder zumindest

⁷⁶⁴ Zu verschiedenen in der Beratungsbranche üblichen Methoden der Honorarberechnung vgl. O. V. [Unternehmensberatung 1999b], S. 77 ff.; BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 296.

⁷⁶⁵ KLANKE, B. [Interne Beratung 1992], S. 110 hält die Ermittlung von Marktpreisen in der Regel für schwierig. Für die Errechnung unternehmensspezifischer Verrechnungspreise schlägt er folgende Komponenten vor: Einzelkosten des Einsatzes interner Berater und weitere direkt zurechenbare Kosten, anteilige Gemeinkosten der Internen Beratung, evtl. verrechnete Unternehmungsgemeinkosten sowie ggf. einen angemessenen Gewinnaufschlag. Vgl. hierzu auch die Aufzählung ähnlicher Elemente bei ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 349 sowie die ausführliche Auseinandersetzung mit der Kostenaufschlagsmethode, S. 329. Eine Gegenüberstellung der Kostenaufschlagsmethode und der marktpreisorientierten Methode findet sich bei BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 310.

⁷⁶⁶ Vgl. hierzu und dem Folgenden STAEHLE, W. H. [Unternehmensführung 1999], S. 697. Auch bei ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 339 f. finden sich im Rahmen der aufgezählten Gründe für die Konzeption Interne Unternehmensberatungen als Profit-Center einige auch deckungsgleiche Vorteile und eine Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile, S. 341 ff.

⁷⁶⁷ Vgl. HOYER, H. [Interne Beratung 1999a].

gleichwertiges – Ziel nicht mehr die Bereitstellung von Beratungsleistungen, sondern die Gewinnmaximierung definiert wird.⁷⁶⁸

Die Vor- und Nachteile, die mit dem Konstrukt des Cost-Centers einhergehen, müssen nach der jeweilig vorherrschenden Verrechnungsart differenziert werden. Demnach verspricht die Kostenlosigkeit eine produktivere und spannungsfreiere Beziehung zwischen Klient und Berater und ermöglicht letzterem, auch Zeit in die Entwicklung von Inhalten und Methoden der Beratung zu investieren. Darüber hinaus wird „die interne Beratung bei kostenloser Verfügbarkeit schon in einem frühen Stadium der Problemstellung konsultiert, nicht erst in einer Situation, in der sich bereits ein ernster Krisenherd entwickelt hat. ... Zudem wird dem zyklischen Verhalten der Klienten [hinsichtlich der Nachfrage nach Beratungsleistungen in Phasen eines wirtschaftlichen Aufschwungs beziehungsweise einer wirtschaftlichen Krise] entgegengewirkt.“⁷⁶⁹ Allerdings kann eine kostenlose Beratung andererseits dazu führen, dass diese über Gebühr in Anspruch genommen wird.⁷⁷⁰ Und nicht zuletzt bedingt diese Gestaltungsversion die Abhängigkeit der Internen Unternehmensberatung von einer übergeordneten Instanz. Dies kann sowohl zu mangelndem Vertrauen der Klienten in die Professionalität der Berater führen als auch die personal- und akquisitionspolitischen Handlungsspielräume der Beratungsstelle aufgrund finanzieller Grenzen stark einengen. Dagegen verringert die finanzielle Gestaltungsvariante der kostendeckenden Verrechnung die Abhängigkeit der Internen Unternehmensberatung von einer übergeordneten Instanz und die damit verbundenen Nachteile. So ermöglicht die verursachergerechte Verteilung der Kosten eine verbesserte Kontrolle der Kosten pro Beratungsauftrag,⁷⁷¹ auch wenn die Interne Unternehmensberatung ihre (gewinnneutralen) Honorarsätze autonom festlegt.⁷⁷² Zudem führt diese Konzeption zu einer an der Nachfrage orientierten und eigenverantwortlich getragenen qualitativen und quantitativen Kapazitätsfindung der Internen Unternehmensberatung. Die sich daraus ergebende Selbständigkeit und -verantwortung lässt eine höhere Professionalisierung der Beratungsleistung

⁷⁶⁸ Vgl. KLANKE, B. [Interne Beratung 1992], S. 111.

⁷⁶⁹ BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 293.

⁷⁷⁰ Vgl. KLANKE, B. [Interne Beratung 1992], S. 109; ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 342.

⁷⁷¹ Vgl. DAVIS, T. R. V. [Interne Beratung 1991].

⁷⁷² Zu den diesbezüglich notwendigen Voraussetzungen vgl. BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 303 und die dortigen Quellen.

erwarten.⁷⁷³ Ein Nachteil der Verrechnung zu Selbstkosten liegt in dem zu unterstellenden Bestreben der internen Berater nach Maximierung der verrechenbaren Zeit, so dass wenig oder gar keine Zeit für die langfristige Entwicklung der Internen Unternehmensberatung aufgewendet wird.

1.4 Leistungsspektrum der Internen Unternehmensberatung

Auf Basis der bereits im Zusammenhang mit der Darstellung möglicher Gründungsformen ermittelten Entstehungsgründe Interner Unternehmensberatungen in Kapitel IV 1.2.2 dieser Arbeit wird im Folgenden das konkrete Leistungsspektrum der Internen Unternehmensberatung aus Klientensicht strukturiert. Dabei kommen die zur (vervollständigenden) Betrachtung der Externen Unternehmensberatung entwickelten Kriterien Funktionen, Objekte und Inhalte zur Anwendung.⁷⁷⁴

Die mit der Einrichtung einer Internen Unternehmensberatung einhergehenden, gegebenenfalls auch über die Projektorientierung hinausgehenden⁷⁷⁵ Zielsetzungen determinieren das Leistungsspektrum der Internen Unternehmensberatung.⁷⁷⁶ Dementsprechend ergibt sich die Ausrichtung der zu analysierenden Funktionen, Objekte und Inhalte zum einen aus der Tätigkeit der projektbezogenen Problemlösung und zum anderen auch aus der dauerhaften Institutionalisierung der Internen Unternehmensberatung,⁷⁷⁷ die wiederum durch deren jeweiligen Ursprung geprägt ist.

1.4.1 Funktionen der Internen Unternehmensberatung

Der Großteil bisheriger Publikationen zur Internen Unternehmensberatung behandelt zumeist nur deren Zweck des beschriebenen projektbezogenen

⁷⁷³ Insofern die Interne Unternehmensberatung in Konkurrenz zu Externen Beratungsunternehmen steht, wird diese Tendenz noch verstärkt.

⁷⁷⁴ Vgl. Kapitel III 3 dieser Arbeit.

⁷⁷⁵ Vgl. BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 35.

⁷⁷⁶ Zu den Aufgaben und Zielen Interner Unternehmensberatung vgl. neben Kapitel IV 1.2.2 und den dortigen Quellen auch HOYER, H. [Interne Beratung 2000], S. 59 ff.

⁷⁷⁷ Vgl. BLOCK, P. [Beratung 1997], S. 133.

Problemlösungsbeitrags ohne auf die Interne Unternehmensberatung konkretisierende Funktionen einzugehen. Dieser Sachverhalt könnte dadurch begründet sein, dass grundsätzlich fast alle im Rahmen der Auseinandersetzung mit der Externen Unternehmensberatung ermittelten Funktionen auch von der Internen Unternehmensberatung erfüllt werden (können).⁷⁷⁸ Insofern bestehen bei der folgenden Auswahl deren möglicher Funktionen ebenfalls Beziehungen untereinander.⁷⁷⁹ „Die ... Funktionen ... lassen sich in der Praxis nicht einfach isolieren und sind als ein kaum abgrenzbares Kontinuum sich gegenseitig durchdringender Teilfunktionen zu verstehen, welche von Fall zu Fall in unterschiedlicher Ausprägung existieren können.“⁷⁸⁰

In der einschlägigen Literatur lassen sich explizit folgende Funktionen – wenn auch teilweise als Ziele beziehungsweise Aufgaben der Internen Unternehmensberatung deklariert – ermitteln:⁷⁸¹

Primärfunktionen	Sekundärfunktionen	Supplementärfunktionen
Kapazitätserweiterungsfunktion ⁷⁸²	Informationsfunktion ⁷⁸³	Neutralitätsfunktion ⁷⁸⁴

⁷⁷⁸ Eine Ausnahme könnte z. B. die Primärfunktion der externen Vermittlung darstellen, obwohl Interne Unternehmensberatungen, die auch am externen Markt tätig sind, durchaus auch diese Funktion erfüllen können.

⁷⁷⁹ Vgl. zur Schwierigkeit der Abgrenzung der einzelnen Funktionen der Externen Unternehmensberatung Kapitel III 3.1 dieser Arbeit.

⁷⁸⁰ BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 59.

⁷⁸¹ Zur Einteilung und Bedeutung der gewählten Kategorien Primär-, Sekundär- und Supplementärfunktionen sowie zu den Inhalten der aufgelisteten konkreten Funktionen vgl. Kapitel III 3.1 dieser Arbeit. Zu im Gegensatz dazu als Rollen der Internen Berater diskutierten Funktionen vgl. u. a. HOYER, H. [Interne Beratung 2000], S. 64 ff. Vgl. auch GILLEY, J. W. / COFFERN, A. J. [Interne Beratung 1994], S. 8 ff.

⁷⁸² Vgl. BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 60 und 123.

⁷⁸³ Vgl. BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 60 sowie 100 f. bezüglich Informationsbeschaffung, -umwandlung und -auswertung. Vgl. aber auch ab S. 69 ff. die Ausführungen dieses Autors zur Kompetenzfunktion, die der Informationsfunktion zugeordnet werden kann.

⁷⁸⁴ Vgl. OEFINGER, T. [Unternehmensberatung 1986], S. 14 sowie BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 102.

Primärfunktionen	Sekundärfunktionen	Supplementärfunktionen
Transferfunktion ⁷⁸⁵	Entscheidungshilfefunktion ⁷⁸⁶	Vertrauensfunktion ⁷⁸⁷
	Problemlösungsfunktion ⁷⁸⁸	Kommunikationsfunktion ⁷⁸⁹
	Implementierungshilfefunktion ⁷⁹⁰	Anregungsfunktion ⁷⁹¹
	Realisierungshilfefunktion ⁷⁹²	Innovationsfunktion ⁷⁹³
		Koordinationsfunktion ⁷⁹⁴
		Trainingsfunktion ⁷⁹⁵

Tabelle IV-2: Funktionen der Internen Unternehmensberatung

1.4.2 Objekte der Internen Unternehmensberatung

Da sich in Bezug auf die Tätigkeiten der Internen und Externen Unternehmensberatung kaum Unterschiede feststellen lassen,⁷⁹⁶ ist anzunehmen, dass auch die Tätigkeitsfelder beider Unternehmensberatungsformen abhängig von der Nachfrage ihres Klientenkreises ähnlich sind. Daher soll die zur Strukturierung der Objekte der Externen Unternehmensberatung vorgenommene

⁷⁸⁵ Insofern Interne Unternehmensberatungen mit Externen Unternehmensberatungen zusammenarbeiten oder externe Berater eingekauft haben, gelingt es in Bezug auf die steigende Bedeutung des Wissensmanagements in der Wirtschaft, das bei innovativen Projekten von den externen Beratern aufgenommene Wissen in eigenes organisationales Wissen zu transformieren, um es dann selbständig anzuwenden. Vgl. zur Transferfunktion HOYER, H. [Interne Beratung 1999a].

⁷⁸⁶ Zur Entscheidungsvorbereitung im Sinne von Handlungsalternativen vgl. BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 36.

⁷⁸⁷ Vgl. HOYER, H. [Interne Beratung 1999a].

⁷⁸⁸ Vgl. hierzu BAUR, A. [Interne Beratung 2000], S. 170 sowie Kapitel IV 1.1.2 dieser Arbeit.

⁷⁸⁹ Vgl. BAUR, A. [Interne Beratung 2000], S. 170 f.

⁷⁹⁰ Vgl. z. B. NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 15.

⁷⁹¹ Vgl. BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 102 f.

⁷⁹² Vgl. ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 21.

⁷⁹³ Vgl. HOYER, H. [Interne Beratung 2000], S. 64.

⁷⁹⁴ Vgl. BAUR, A. [Interne Beratung 2000], S. 170 f.

⁷⁹⁵ Vgl. zur Personalentwicklungsfunktion HOYER, H. [Interne Beratung 2000], S. 64, der in diesem Zusammenhang auch vom Berater als Coach bezüglich des Humankapitals spricht. Vgl. aber auch BAUR, A. [Interne Beratung 2000], S. 171.

⁷⁹⁶ Vgl. Kapitel IV 1.1.2 dieser Arbeit.

Differenzierung nach Branchen und unternehmerischen Funktionsbereichen auch auf die Objekte der Internen Unternehmensberatung Anwendung finden.

Hinsichtlich des zu betrachtenden Spektrums an Branchen, in denen Unternehmen interne Beratungsleistungen in Anspruch nehmen, sind in der einschlägigen Literatur Aussagen nur im Zusammenhang mit wenigen empirischen Erhebungen zu finden. Grundsätzlich sind Leistungen Interner Unternehmensberatungen aber in Unternehmen aller Branchen und Wirtschaftssektoren denkbar.⁷⁹⁷ Dabei zu berücksichtigen ist die marktliche Ausrichtung der Internen Unternehmensberatung. Denn insofern Interne Unternehmensberatungen ausschließlich intern tätig sind, bewegen sie sich nur in der Branche, der die eigene Unternehmung zuzuordnen ist. Und selbst bei einer rein externen oder um den externen Markt ergänzten Ausrichtung kann sich die Beratung auf die eigene Branche beschränken. Mit Blick auf die häufig als Zielsetzung der Internen Unternehmensberatung angeführte und von Unternehmensberatungen allgemein geforderte branchenübergreifende Wissensakkumulierung ist die Betätigung in fremden Branchen sinnvoll.

Während einige Autoren interne Berater lediglich allgemein als Generalisten definieren, die in jedem Funktionsbereich der Unternehmung tätig sein können,⁷⁹⁸ werden in anderen theoretischen Beiträgen verschiedene Funktionsbereiche systematisiert. Demnach kann sich die interne Beratung auf alle Arten von Projekten erstrecken, so dass folgende Funktionsbereiche als Objekte der Internen Unternehmensberatung explizit genannt werden:⁷⁹⁹

- Unternehmensführung / Organisation
- Personalwesen
- Marketing
- Technik

⁷⁹⁷ Zu einer konkreten Auflistung verschiedener Branchen im Rahmen empirischer Untersuchungen vgl. v. a. GRASS, B. / EBEL, B. [Interne Beratung 2000], S. 41 und OEFINGER, T. [Unternehmensberatung 1986], S. 155 f.

⁷⁹⁸ Vgl. z. B. ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 21.

⁷⁹⁹ Vgl. u. a. GRASS, B. / EBEL, B. [Interne Beratung 2000], S. 36 und 42; NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 42 ff.; PETZOLD, R. [Interne Beratung 1987], S. 531; ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 184 ff. und 280 ff.

- Qualitätsmanagement
- Logistik
- Informationsmanagement
- Controlling, Finanz- und Rechnungswesen
- Projektmanagement
- Umweltmanagement

Auch diese Ausführungen zu den unternehmerischen Funktionsbereichen der Internen Unternehmensberatung bestätigen also die eingangs vermutete Übereinstimmung der Tätigkeitsfelder mit der Externen Unternehmensberatung.

1.4.3 Inhalte der Internen Unternehmensberatung(sleistungen)

Die Diskussion der inhaltlichen Ausrichtung der Internen Unternehmensberatung erfolgt auf Basis der in Kapitel III 3.3 dieser Arbeit differenzierten Grundformen der Externen Unternehmensberatung.⁸⁰⁰

Die in der Literatur angeführten Beratungsansätze der Internen Unternehmensberatung lassen sich zwei wesentlichen Kategorien zuordnen.⁸⁰¹

Die *Fach- / Expertenberatung* wird im Zusammenhang mit der Internen Unternehmensberatung als Inhaltsberatung bezeichnet, weist aber ansonsten die gleiche Beratungsausrichtung auf.⁸⁰²

Daneben existiert die *Organisationsentwicklung* als beteiligungsorientierte Form hauptsächlich unter dem bereits eingeführten Begriff der *Prozessberatung*.⁸⁰³ Demzufolge werden Prozess- und Organisationsthemen, wie zum Beispiel

⁸⁰⁰ Etliche theoretische Klassifizierungsversuche der Beratungsschwerpunkte der Internen Unternehmensberatung orientieren sich wie erwartet an unternehmerischen Funktionsbereichen und sollen daher nicht berücksichtigt werden. Zu konkreten Leistungsinhalten, z. B. in Bezug auf strategie- und wissensbezogene, strukturelle und das Humankapital betreffende Aufgaben vgl. HOYER, H. [Interne Beratung 2000], S. 60 ff.

⁸⁰¹ Vgl. hierzu und dem Folgenden NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 15, die auch hier wieder einen engen Zusammenhang mit dem Ursprung der jeweiligen Beratungseinheit sieht. Außerdem unterstellt sie der Internen Unternehmensberatung eine wesentlich ausgeprägtere Form dieser beiden Richtungen als bei der Externen Unternehmensberatung.

⁸⁰² Vgl. die Ausführungen zur Fachberatung in Kapitel III 3.3 dieser Arbeit sowie die dortigen Quellen.

⁸⁰³ Zum Inhalt dieser Art der Beratung vgl. z. B. NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 15 und 43; ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 225 f.

Prozessanalyse, -begleitung, -entwicklung, -gestaltung, Organisationstransformation et cetera, als Gegenstand des Leistungsprofils Interner Unternehmensberatungen definiert.⁸⁰⁴

In der Praxis der Internen Unternehmensberatung ist zunehmend auch eine Synthese der beiden Beratungsansätze von Bedeutung. Während interne Fachberater sich die Kompetenzen der Organisationsentwickler aneignen, entdecken Prozessbegleiter in den Analyse- und Problemlösungsmethoden der Experten auch für sie passende Vorgehensweisen, so dass die Beratungsformen verschmelzen.⁸⁰⁵

1.5 Organisation der Internen Unternehmensberatung

Die Institutionalisierung Interner Unternehmensberatungen führt neben der Klärung ihres organisatorischen Status in Bezug auf die horizontale Positionierung und Verankerung in der Unternehmung, das heißt die Einordnung im bestehenden Organisationsgeflecht und die Erfassung des Organisationsgrades, auch zu der Frage nach ihrer eigenen Organisation. Deren „.. Gestaltung muss stets situativ sein, das heißt sie vollzieht sich vor dem Hintergrund einer Vielzahl von Einflussgrößen, die auf den Gestaltungsspielraum einwirken und daher als Gestaltungsbedingungen zu bezeichnen sind.“⁸⁰⁶ Je nach Philosophie und Prinzipien der übergeordneten Unternehmung wird sich die Organisation Interner Unternehmensberatungen unterschiedlich und keineswegs statisch darstellen.⁸⁰⁷ Unter Berücksichtigung dieses Sachverhalts soll sie daher anhand ihrer aufbauorganisatorischen Struktur einerseits und dem Profil ihrer Mitarbeiter andererseits analysiert werden.⁸⁰⁸

⁸⁰⁴ Vgl. RITZERFELD-ZELL, U. [Interne Beratung 2002], S. 246.

⁸⁰⁵ Vgl. NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 15.

⁸⁰⁶ GROCHLA, E. [Organisation 1995], S. 111. Vgl. auch in Kapitel I 2 dieser Arbeit die Ausführungen zum zugrunde gelegten situativen Ansatz.

⁸⁰⁷ Vgl. KLANKE, B. [Interne Beratung 1992], S. 105.

⁸⁰⁸ Grundsätzlich gibt es eine nicht begrenzte Zahl von Einflussfaktoren bei der Gestaltung der Organisation Interner Unternehmensberatungen. An dieser Stelle soll aber eine Beschränkung auf die wichtigsten Gestaltungsbedingungen erfolgen ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

1.5.1 Struktur der Internen Unternehmensberatung

Aufgrund der bisherigen Feststellungen zum Leistungsspektrum Interner Unternehmensberatungen und ihrer projektorientierten Leistungserstellung muss deren innere Struktur sowohl bedarfsgerecht aber auch zielorientiert ausgerichtet sein.⁸⁰⁹ Nur durch die Wahl einer entsprechenden Aufbauorganisation kann die Erreichung der mit der Institutionalisierung einer internen Beratungseinheit verfolgten Ziele gewährleistet werden. Daher sind einerseits eine ausgeprägte inhaltliche, methodische, zeitliche und geographische Flexibilität und andererseits genügend Stabilität zur Erfüllung der Zielsetzungen erforderlich.⁸¹⁰ Es besteht eine Kongruenz mit der Externen Unternehmensberatung zu die Gestaltung der Organisationsstruktur beeinflussender interner und externer Faktoren.⁸¹¹ Darüber hinaus ist neben dem Ursprung der Internen Unternehmensberatung auch deren organisatorische Einordnung von Bedeutung.

Die theoretischen Beiträge zur Organisation Interner Unternehmensberatungen diskutieren zwei Modelle deren praktischer Strukturierung, die Leitungsspanne und Gliederungstiefe jeweils unterschiedlich gewichten.

Das erste im Weiteren als *dezentral* zu bezeichnende Modell besteht aus einer strategischen Spitze, dem Leiter der Beratungseinheit, und einem ihm unterstellten operativen Kern, dem Pool gleichrangiger Berater.⁸¹² Diese Struktur, die eigentlich weitgehend einer formalen Strukturlosigkeit entspricht, greift die Idee der Gruppenarbeit auf.⁸¹³ Wie in der folgenden Abbildung dargestellt setzen sich die Berater dabei vollkommen hierarchie- und führungskräftefrei spontan immer wieder neu zu Teams nach Erfordernis des jeweiligen Beratungsprojektes zusammen.⁸¹⁴

⁸⁰⁹ Zum Leistungsspektrum Interner Unternehmensberatungen vgl. Kapitel IV 1.4 dieser Arbeit. Zur projektorientierten Leistungserstellung vgl. ebenda sowie BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 206 und ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 111.

⁸¹⁰ Vgl. NIEDEREICHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 36.

⁸¹¹ Vgl. Kapitel III 4 dieser Arbeit.

⁸¹² Vgl. diesbezüglich z. B. die Ausführungen von BAUR, A. [Interne Beratung 2000], S. 172.

⁸¹³ NIEDEREICHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 36 unterstellt Prozessbegleitern und Organisationsentwicklern die Favorisierung dieser Struktur.

⁸¹³ Vgl. Kapitel III 4 dieser Arbeit. Zur Definition und Merkmalen der sozialen Gruppe vgl. z. B. STAEHLE, W. H. [Unternehmensführung 1999], S. 242 f.

⁸¹⁴ Vgl. BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 211 f. und in diesem Zusammenhang die Ausführungen dieses Autors zur Koordination durch Selbstorganisation, S. 227 ff. bzw. Kapitel I 2 dieser Arbeit. Vgl. aber auch die Modelle einer aufbauorganisatorischen Struktur Externer Unternehmensberatungen bei z. B. STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988], S. 220.

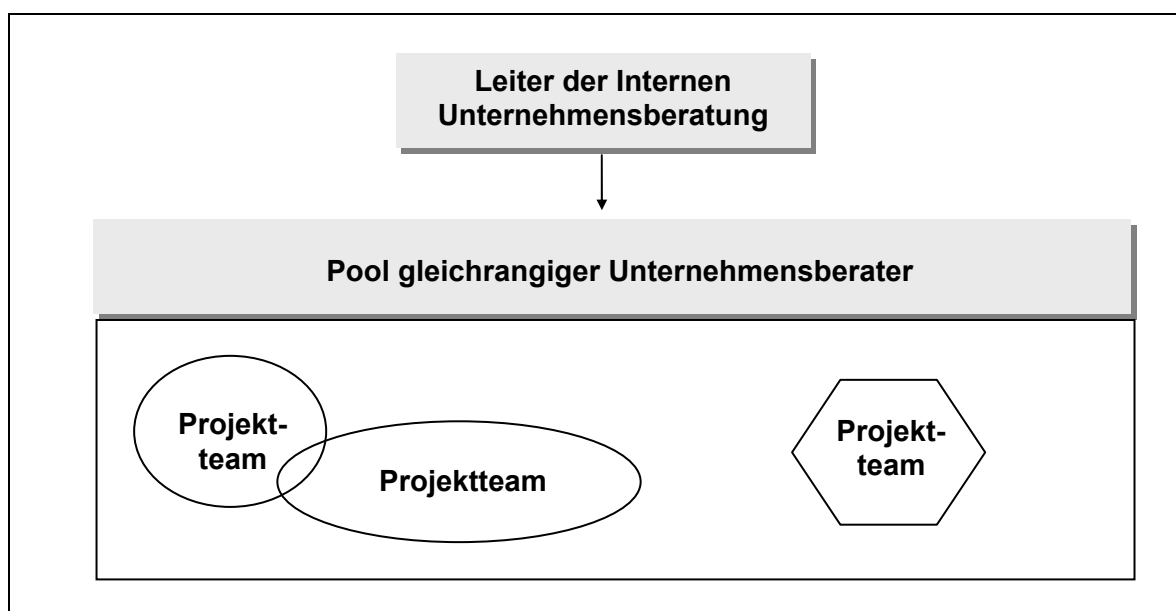


Abbildung IV-1: Dezentrales Modell der aufbauorganisatorischen Struktur Interner Unternehmensberatungen⁸¹⁵

Kritisiert wird an dieser Variante aber zum einen, dass die Gruppenbildung nicht wirklich am Projekt orientiert, sondern aus Sympathiegründen erfolgt.⁸¹⁶ Zum anderen wird ein Mangel an Zuständigkeit und Verantwortlichkeit für die strategische und fachliche Weiterentwicklung der Internen Unternehmensberatung angeführt. Und letztlich ist die Führung einer derartig organisierten Beratungseinheit ab einer bestimmten Anzahl der Mitarbeiter nicht mehr möglich.⁸¹⁷ Zumal die Projektorganisation als einzige Form der Strukturierung aufgrund ihres temporären Charakters nicht die geforderte Stabilität und Kontinuität bietet.⁸¹⁸

Daher wird der operative Kern nach Prinzipien systematisch unterscheidbarer Klientenbedürfnisse im fachlich-inhaltlichen oder methodischen Bereich gegliedert und somit das zweite – teils auch als klassisch attributierte – *zentrale Modell*, das sich an der Organisation Externer Unternehmensberatungen orientiert, konstituiert.⁸¹⁹ Die aus der Systematisierung resultierende ausgeprägtere Arbeitsteilung trägt dabei der mit größeren Internen Unternehmensberatungen einhergehenden

⁸¹⁵ In Anlehnung an NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 37.

⁸¹⁶ Vgl. hierzu und dem Folgenden ebenda, S. 37.

⁸¹⁷ Ebenda, S. 27 beziffert diese Zahl auf 30 Mitarbeiter. STAEHLE, W. H. [Unternehmensführung 1999], S. 243 hingegen legt die Grenze bei 20 - 25 Mitgliedern fest.

⁸¹⁸ Je größer der Berater-Pool ist, umso weniger Stabilität und Kontinuität besteht letztendlich.

⁸¹⁹ Vgl. NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 37; BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 212 ff.

zunehmenden Breite des Leistungsspektrums Rechnung beziehungsweise wird die insgesamt höhere Komplexität reduziert.⁸²⁰ Damit schafft die zentrale im Gegensatz zur dezentralen Struktur Sicherheit. Die Gliederung der Berater in mehr oder weniger permanente Einheiten kann schließlich anhand verschiedener Kriterien erfolgen. Neben einer Orientierung an den Unternehmensfunktionen⁸²¹ besteht des weiteren die Möglichkeit der Strukturierung nach Branchen (insofern der Branchenfokus nicht vorgegeben ist),⁸²² Produkten oder Produktgruppen und marktorientierten Aspekten, wie sie aus der folgenden Abbildung hervorgeht.⁸²³

Diese stellt darüber hinaus auch dar, wie in den solchermaßen entstehenden Einheiten, die als Beratungsfelder bezeichnet werden können, die operativen Einheiten von so genannten Fachbereichs- oder Ressortleitern auf einer zweiten Ebene unter dem Leiter der Internen Unternehmensberatung geführt werden.⁸²⁴ Die Zusammenstellung der Beraterteams erfolgt in diesem Strukturmodell ebenfalls nach den Anforderungen des jeweiligen Projektes über alle operativen Einheiten hinweg auf Basis des Matrixprinzips.⁸²⁵

⁸²⁰ ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 153 f. stellt explizit fest, dass erst für größere Interne Unternehmensberatungen eine Teilung nach unternehmensinternen Kriterien sinnvoll ist, während bei kleineren Beratungseinheiten der Bedarf an interner Strukturierung relativ gering ist. Zur Organisation Interner Unternehmensberatungen konstituierende Größe derselben vgl. Kapitel IV 1.5.2 dieser Arbeit.

⁸²¹ Die funktionale Arbeitsteilung entspricht einem querschnittsorientierten Charakter der Internen Unternehmensberatung in Bezug auf die übergeordnete Unternehmung und gewährleistet somit deren universelle Einsetzbarkeit in allen Bereichen der Unternehmung. Vgl. diesbezüglich auch die Auflistung funktional orientierter Beispiele der Strukturierung Interner Unternehmensberatungen bei ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 154.

⁸²² Vgl. Kapitel IV 1.4.2 dieser Arbeit.

⁸²³ Vgl. z. B. ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 154.

⁸²⁴ Zu der für die Beratungsfelder verantwortlichen 2. Führungsebene vgl. BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 213.

⁸²⁵ Vgl. NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 38 sowie zur Matrixorganisation im speziellen Kapitel III 4 dieser Arbeit.

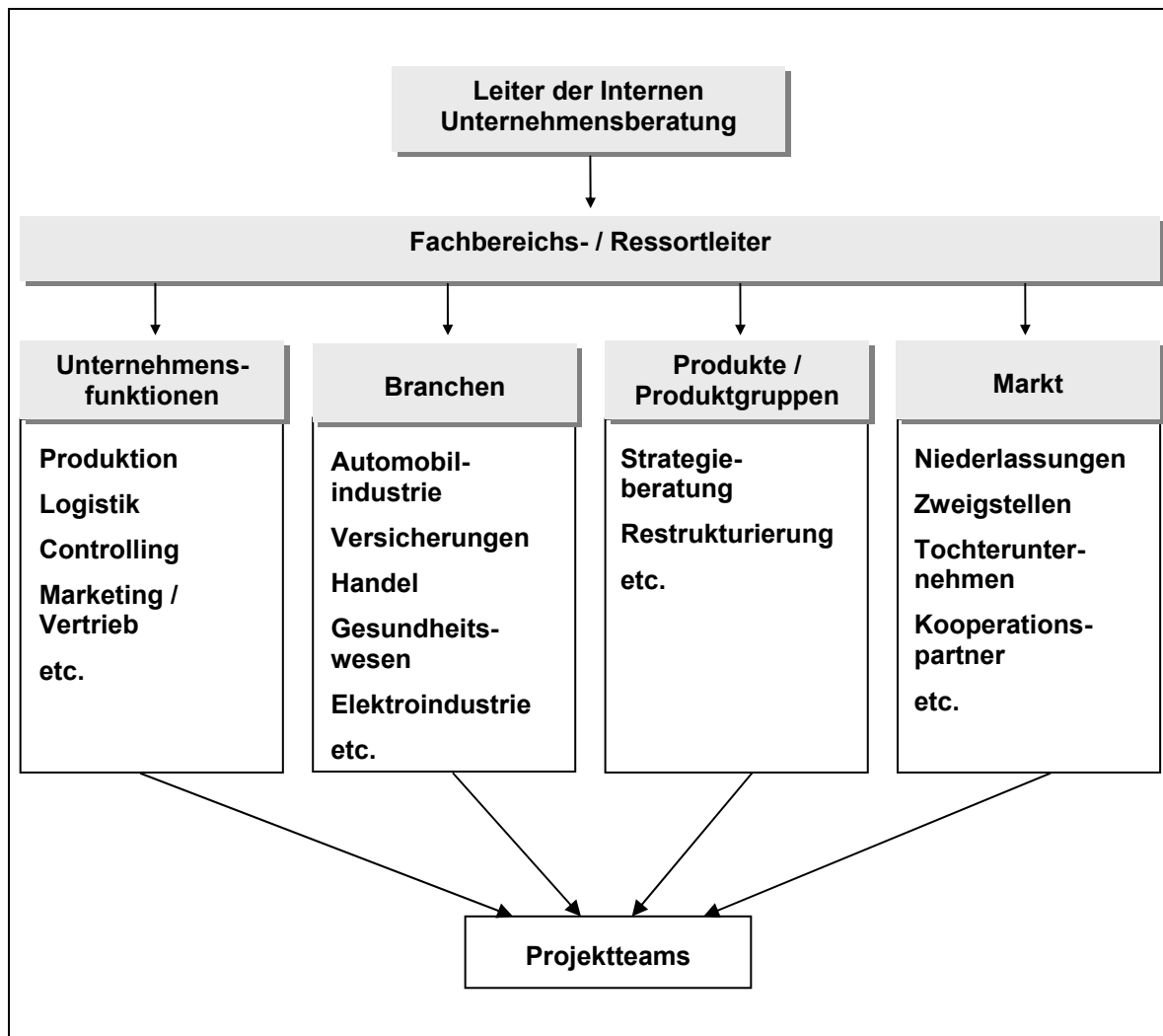


Abbildung IV-2: Zentrales Modell der aufbauorganisatorischen Struktur Interner Unternehmensberatungen⁸²⁶

1.5.2 Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung

Neben der Struktur Interner Unternehmensberatungen ist deren Humankapital eine weitere die Organisation konstituierende Einflussgröße.⁸²⁷ In Abhängigkeit der bisher entwickelten Charakteristik verfügen Interne Unternehmensberatungen über eine ganz spezifische Mitarbeiterstruktur,⁸²⁸ die anhand unterschiedlicher

⁸²⁶ In Anlehnung an NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 37.

⁸²⁷ Vgl. BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 132: „Die interne Beratung steht und fällt mit ihrem (internen) Humanpotential und muss ihre eigene Struktur ‚ad personem‘ ausrichten.“

⁸²⁸ KLANKE, B. [Interne Beratung 1992], S. 112 stellt diesbezüglich eine besondere sowohl finanzielle als auch institutionelle Abhängigkeit zwischen dem internen Berater und der übergeordneten Unternehmung fest.

Dimensionen erfasst werden kann.⁸²⁹ Personelle Gestaltungsbedingungen können demnach die Anzahl der Mitarbeiter Interner Unternehmensberatungen, deren Alter sowie Qualifikation und ihre durchschnittliche Verweildauer betreffen. Des Weiteren kann die Art der Rekrutierung und Qualifizierung ebenso von Interesse sein, wie zum Beispiel die Vergütung der Berater.

Die Größe der Unternehmung, in der die Interne Unternehmensberatung institutionalisiert ist,⁸³⁰ „determiniert unter anderem den Umfang der Nachfrage nach Beratungsleistungen und stellt damit einen Bestimmungsfaktor für die Größe (Kapazität) der internen Beratungsstelle dar,“⁸³¹ die wiederum von der Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter festgelegt wird. Aber auch ein partizipativer oder direkter Beratungsstil und der Bedeutungsgrad der Internen Unternehmensberatung im Hinblick auf den Umfang und die Anzahl der Beratungsprojekte insgesamt bestimmt die quantitative (und qualitative) Kapazität. In der Praxis beziehungsweise im Rahmen empirischer Erhebungen ermittelte Bandbreiten umfassen Maximalausprägungen von 1 bis 250 Berater.⁸³² Entsprechend fällt die sinnvolle Clusterung der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung nach Größenklassen teils sehr unterschiedlich aus. Daher bietet es sich an, den weiteren Ausführungen eine Unterscheidung Interner Unternehmensberatungen nach den folgenden *Größenklassen* zugrunde zu legen. Interne Unternehmensberatungen mit bis zu 10 Mitarbeitern sollen als klein definiert werden. Bei bis zu 50 Beratern soll eine mittlere Größe Interner Unternehmensberatungen unterstellt werden. Interne Unternehmensberatungen mit bis zu 100 Mitarbeitern können dagegen als groß gelten. Verfügt die Interne Unternehmensberatung über mehr als 100 Mitarbeiter, soll sie als sehr groß bezeichnet werden.

⁸²⁹ Zu der Festlegung personeller Einflussfaktoren vgl. z. B. ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 91 ff.

⁸³⁰ In diesem Zusammenhang wird die Größe der Unternehmung an der Anzahl der Mitglieder gemessen.

⁸³¹ BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 129. Aber auch der Bedeutungsgrad Interner Unternehmensberatungen ist eine maßgebliche Gestaltungsbedingung. Der Umfang und die Anzahl der Projekte insgesamt bestimmt die quantitative und qualitative Kapazität der Internen Unternehmensberatung.

⁸³² Vgl. u. a. WEILER, H. [Interne Beratung 2000], S. 83 f.; [Interne Beratung 1993], S. 203; ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 53 sowie die Praxisbeispiele in NIEDER-EICHHOLZ, C. (Hrsg.) [Interne Beratung 2000], S. 83 ff.

Einer empirischen Untersuchung zufolge überwiegen in Deutschland unter Berücksichtigung obiger Größenklassen kleine Interne Unternehmensberatungen,⁸³³ deren größter Teil der Mitarbeiter den Ergebnissen einer anderen Studie zufolge zwischen 30 und 35 Jahren sind.⁸³⁴ Eine Clusterung nach dem *Durchschnittsalter der Berater* erfolgt daher in den Kategorien bis 30 Jahre, bis 35 Jahre, bis 40 Jahre und über 40 Jahre.

Die gleiche Studie gibt auch eine durchschnittliche Verweildauer von 1,5 bis 27 Jahren an. Da unter dem Aspekt der Entwicklung von Führungsnachwuchskräften eine langjährige Verweildauer – eventuell abgesehen vom Leiter der Beratungseinheit – aber wohl eher seltener ist, soll im Rahmen dieser Arbeit nach bis zu 2 Jahren, bis zu 5 Jahren, bis zu 10 Jahren und über 10 Jahren *Verweildauer* unterschieden werden.

Die *Qualifikation* der internen Berater ist in der einschlägigen Literatur zwar etwas umfangreicher, dennoch aber nicht befriedigend diskutiert worden.⁸³⁵ So konnte aber festgestellt werden, dass Interne Unternehmensberatungen ausschließlich oder doch überwiegend hauptsächlich Akademiker, zum Beispiel aus den Fachgebieten der Wirtschaftswissenschaften, des Ingenieurwesens, der Informatik, der Elektrotechnik und aus dem Bereich Jura als Berater einsetzen.⁸³⁶ Daneben kommen auch Nicht-Akademiker als Berater zum Einsatz.

Bei der *Rekrutierung* der Mitarbeiter spielt die eigene Personalentwicklung eine große Rolle.⁸³⁷ Darüber hinaus wird die Einstellung von Nachwuchs direkt im Anschluss an die Ausbildung und aus anderen Unternehmungen praktiziert. Und letztlich werden Mitarbeiter auch aus anderen Unternehmensberatungen rekrutiert.⁸³⁸

Da interne Berater mit ihren Fähigkeiten und Erfahrungen, ihrer Einstellung, Ausbildung und Persönlichkeit den Beratungsstil der Internen Unternehmens-

⁸³³ Vgl. GRASS, B. / EBEL, B. [Interne Beratung 1993], S. 43 ff.

⁸³⁴ Vgl. ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 91.

⁸³⁵ Grundsätzlich kann die Betrachtung der Qualifikation interner Berater unter formellen Aspekten, z. B. hinsichtlich der Ausbildung, und informellen Aspekten, z. B. hinsichtlich ihrer Motivation, erfolgen. Vgl. z. B. ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 99 ff. oder THEUVSEN, L. [Interne Beratung 1994], S. 240 ff. und 124 ff. zu Motivationstheorien.

⁸³⁶ Vgl. GRASS, B. / EBEL, B. [Interne Beratung 2000], S. 43 und ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985], S. 94 ff.

⁸³⁷ Vgl. z. B. das Rekrutierungsverfahren in einem Praxisbeispiel bei SIEGLING, H. [Interne Beratung 2000], S. 173 ff.

⁸³⁸ Vgl. OEFINGER, T. [Unternehmensberatung 1986], S. 160 ff.; GRASS, B. / EBEL, B. [Interne Beratung 2000], S. 43.

beratung formen,⁸³⁹ ist eine entsprechende (Weiter)Qualifizierung – insbesondere des Nachwuchses und zur Schaffung qualitativer Einheitlichkeit – von großer Bedeutung.⁸⁴⁰ Die theoretische Aufarbeitung der Internen Unternehmensberatung trägt diesem Sachverhalt in Bezug auf mögliche Ausprägungsformen der Qualifizierung aber nicht Rechnung.

Bezüglich der Vergütung der Mitarbeiter Interner Unternehmensberatungen findet sich lediglich in einem auf einer empirischen Untersuchung von 1998 / 1999 basierenden Beitrag die Aussage, dass interne Berater überwiegend ein fixes Monatsgehalt erhalten.⁸⁴¹

1.6 Erfolgsfaktoren der Internen Unternehmensberatung

Zur Analyse möglicher Erfolgsfaktoren der Internen Unternehmensberatung ist zunächst zu klären, was unter dem Begriff Erfolgsfaktoren im Sinne dieser Arbeit zu verstehen ist. Aus der Zusammensetzung der Wortteile Erfolg einerseits und Faktoren andererseits ergibt sich die Notwendigkeit der Definition des Erfolgs Interner Unternehmensberatungen. Insofern in der vorliegenden Literatur „die Zufriedenheit des Klienten mit dem Ergebnis des Beratungsprozesses hinsichtlich der Kriterien Qualität, Zeit und Projektkosten angesehen“⁸⁴² wird, bezieht sich diese Definition aber auf die zu durchlaufenden Phasen des Beratungsprojektes und dessen Resultate.⁸⁴³ Da sich aus Sicht der funktionellen Merkmale und in Bezug auf das Leistungsspektrum Interne und Externe Unternehmensberatungen

⁸³⁹ Vgl. BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 135 ff.

⁸⁴⁰ Im Einzelnen bedeutet das z. B. hinsichtlich der Methodenkompetenz, dass interne Berater Problemlösungs-, Kreativitäts-, Analyse-, Interviewtechniken etc. beherrschen müssen.

⁸⁴¹ Vgl. GRASS, B. / EBEL, B. [Interne Beratung 2000], S. 43.

⁸⁴² HILLEMANN, R. M. [Unternehmensberatung 1995], S. 11.

⁸⁴³ Zu Erfolgsfaktoren in ausgewählten Phasen des Beratungsprozesses vgl. ebenda. Unter kritischen Erfolgsfaktoren des Beratungsprozesses versteht der Autor diejenigen Bestimmungsfaktoren, die bei Nichtbeachtung durch das Beratersystem ursächlich für die unzureichende Zufriedenheit des Klientensystems hinsichtlich der gelieferten Projektqualität sein können, so dass eine zukünftige Konsultation dieses Beratungsunternehmens oder zumindest genau dieser Berater nicht erfolgen wird. OEFINGER, T. [Interne Beratung 1986], S. 139 weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Erfolgsbeurteilung von Beratungsleistungen Bewertungsmaßstäbe zur Erfolgsermittlung voraussetzt. Zu einer Möglichkeit der Erfolgsbeurteilung vgl. ebenda, S. 139 ff.

nicht merklich unterscheiden,⁸⁴⁴ soll der Erfolg der Internen Unternehmensberatung als Institution näher betrachtet werden.

Dabei stehen die folgenden Ausführungen zu den Stärken und Vorteilen der Internen gegenüber der Externen Unternehmensberatung in engem Zusammenhang mit den bereits dargestellten Entstehungsgründen. Denn die Ziele, die zur Institutionalisierung Interner Unternehmensberatungen führen beziehungsweise geführt haben, werden teilweise auch als deren Erfolgsfaktoren diskutiert,⁸⁴⁵ die langfristig von existentieller Bedeutung sind.⁸⁴⁶ Auf eine erneute Darstellung der Aussagen soll an dieser Stelle unter Verweis auf Kapitel IV 1.2.2 dieser Arbeit verzichtet werden. Vielmehr bezieht sich der Versuch der Darstellung der Erfolgsfaktoren der Internen Unternehmensberatung auf Aspekte, die bereits getroffene Feststellungen ergänzen.

Dafür sollen zunächst die mit der Internen Unternehmensberatung verbundenen Nachteile in der vorliegenden Literatur extrahiert werden. Denn der Einsatz interner Berater trifft in der Praxis auch auf Widerstände und Vorurteile entsprechend der folgenden Feststellungen. So wird Internen Unternehmensberatungen ein grundlegendes *Know-how-Defizit* aufgrund ungenügender unternehmens- und / oder branchenübergreifender Erfahrungen unterstellt.⁸⁴⁷ Denn „die Arbeit mit häufig wechselnden Unternehmen mit anderen Organisationsstrukturen, Geschäftssystemen und Strategien sowie in anderen Branchen mit möglicherweise ähnlichen Geschäftssystemen kann Impulse für neue Lösungsansätze liefern. Dieses Potenzial lässt sich aufgrund der in geringerem Umfang vorhandenen Einsichtnahme in andere Unternehmen in einer Internen Unternehmensberatung nur eingeschränkt nutzen.“⁸⁴⁸ Außerdem ergeben

⁸⁴⁴ BLOCK, P. [Beratung 1997], S. 135 stellt fest, dass interne und externe Berater die gleichen Probleme zu bewältigen haben. Er steht internen Beratern aber eine höhere Intensität der Probleme zu. Dies in Verbindung mit dem Umfeld interner Berater macht seiner Meinung nach dessen Position anfälliger und verletzbarer, was letztendlich zu Einschränkungen in der Beratung führe.

⁸⁴⁵ Vgl. z. B. die Auflistung verschiedener Erfolgsfaktoren der Internen Unternehmensberatung bei NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 16 oder auch RITZERFELD-ZELL, U. [Interne Beratung 2002], S. 260 ff., die absolut identisch sind mit den in Kapitel IV 1.2.2 dieser Arbeit festgestellten Zielen und den daraus folgenden Entstehungsgründen.

⁸⁴⁶ Vgl. HOYER, H. [Interne Beratung 1999b], S. 64 sowie S. 70 zur Beurteilung interner Berater aus mehreren Perspektiven und durch verschiedene Personengruppen.

⁸⁴⁷ Vgl. u. a. GRASS, B. / EBEL, B. [Interne Beratung 2000b], S. 37; NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 17. In diesem Zusammenhang fällt häufig auch der Vorwurf der Betriebsblindheit. Aber insbesondere für Interne Unternehmensberatungen, die am externen Markt tätig sind, sind diese Aussagen zu relativieren.

⁸⁴⁸ RITZERFELD-ZELL, U. [Interne Beratung 2002], S. 264.

sich aus ihrer Institutionalisierung, konkret aus der Unternehmungsabhängigkeit und Weisungsgebundenheit, sowohl *Interessenkonflikte* als auch ein *Mangel an Neutralität und Objektivität*.⁸⁴⁹ Demzufolge haben Interne Berater oft das Image eines ‚Propheten im eigenen Land‘, so dass Internen Unternehmensberatungen die *Akzeptanz fehlt*.⁸⁵⁰ Und schließlich gibt es in der Internen Unternehmensberatung nicht nur geringere Weiterbildungsmöglichkeiten, sondern auch eine deutliche Diskrepanz zwischen den Anforderungen an die Mitarbeiter und den mehr oder weniger starren Gehaltsstrukturen in Konzernen.⁸⁵¹ Da Interne und Externe Unternehmensberatungen in Bezug auf die Personalrekrutierung aber im Wettbewerb stehen, entsteht ein Nachteil für Interne Unternehmensberatungen, der letztlich auch zu einer Einschränkung der Qualität der Leistungen führen kann. Aber gerade für Interne Unternehmensberatungen besteht ein Zwang zu langfristigem Erfolg, da interne Berater permanent mit den Projektergebnissen konfrontiert und an ihnen gemessen werden, während sich externe Berater dem Zugriff durch den Klienten mehr oder weniger entziehen können und bei Misserfolgen allenfalls nicht mehr beauftragt werden.⁸⁵²

Vor dem Hintergrund und auf Basis der Überlegungen zu den Nachteilen Interner Unternehmensberatungen ist nun die Frage nach deren Vorteilen zu beantworten. In einem Umkehrschluss lassen sich aus den beschriebenen Nachteilen Erfolgsfaktoren generieren, die sich teilweise auch in der einschlägigen Literatur wieder finden.

Dem Know-how-Defizit stehen zum einen die Feststellungen zu den unternehmensspezifischen Kenntnissen gegenüber. Zu den damit einhergehenden Vorteilen wurde weiter oben schon auf Kapitel IV 1.2.2 dieser Arbeit verwiesen. Zum anderen kann daraus die Notwendigkeit der *Bearbeitung des externen Marktes* und der *Kooperation mit Externen Beratungsunternehmen* als Erfolgsfaktoren der Internen Unternehmensberatung abgeleitet werden.⁸⁵³ Die

⁸⁴⁹ Vgl. z. B. NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 17 sowie RITZERFELD-ZELL, U. [Interne Beratung 2002], S. 263.

⁸⁵⁰ Vgl. GRASS, B. / EBEL, B. [Interne Beratung 2000b], S. 37; NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b], S. 17.

⁸⁵¹ Vgl. hierzu und dem Folgenden RITZERFELD-ZELL, U. [Interne Beratung 2002], S. 264 f.

⁸⁵² Vgl. v. a. HOYER, H. [Interne Beratung 2000], S. 69 ff.; aber auch GRASS, B. / EBEL, B. [Interne Beratung 2000b], S. 37.

⁸⁵³ Vgl. hierzu z. B. die Ausführungen von WEISSENBERGER-EIBL, M. A. [Wissen 2001] zur Handhabung von Wissen in Unternehmensnetzwerken allgemein und zu deren Ziel, nämlich den Wissenstransfer zu optimieren, implizites Wissen zugänglich zu machen, zu verteilen und zu nutzen sowie die Wissensgenerierung zu forcieren, insbesondere S. 209 und 217.

Abhängigkeit der Internen Unternehmensberatung hingegen beinhaltet indes nicht nur Nachteile, sondern schafft (auch) ein besonderes *Vertrauensverhältnis* zwischen der Beratung und den Kunden, das durch zum Beispiel eine offenerere Kommunikation gekennzeichnet ist. Um gegebenenfalls bestehendem Misstrauen vorzubeugen, sollte der *Auftrag* der Internen Unternehmensberatung *transparent* gemacht werden. Darüber hinaus wird ein interner Berater eher die Ziele der übergeordneten Unternehmung berücksichtigen und ein *persönliches Interesse und Verantwortungsgefühl für den Erfolg* entwickeln. Trotz dieser Vorteile wird Autonomie der Internen Unternehmensberatung als weiterer Erfolgsfaktor gefordert bei deren gleichzeitig rückhaltlosen *Unterstützung durch das Top Management*, um die Reputation und Akzeptanz der Internen Beratung zu fördern.⁸⁵⁴ Dazu gehört auch der grundsätzliche Zugang zum Top Management.⁸⁵⁵ Und letztlich kann die Interne Unternehmensberatung im Hinblick auf die Aufgabe der Personalentwicklung als Sprungbrett für eine (Linien)Karriere in einem Konzern dienen. Auch diese Funktion wird als Erfolgsfaktor gefordert, da erst dadurch die Rekrutierung entsprechender Mitarbeiter ermöglicht wird.

1.7 Typologisierung der Internen Unternehmensberatung

Im Rahmen der vorangegangenen theoretischen Aufarbeitung der Internen Unternehmensberatung konnten vielfältige charakterisierende Aspekte bestimmt werden, die Eingang in die folgende morphologische Matrix gefunden haben.

Mit der morphologischen Matrix steht nun auch ein Instrument zur Erfassung und vergleichenden Beurteilung real existierender Interner Unternehmensberatungen zur Verfügung. So kann sie im Rahmen statisch-struktureller Untersuchungen für die Durchführung von Querschnittstudien (vergleichende Morphologie) herangezogen, aber auch für die Erfassung von Veränderungen im Zeitablauf (kausale Morphologie), dass heißt für Längsschnittstudien eingesetzt werden.⁸⁵⁶

⁸⁵⁴ Vgl. BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993], S. 137 sowie als Praxisbeispiel BAUR, A. [Interne Beratung 2000], S. 171 f.

⁸⁵⁵ Vgl. HOYER, H. [Interne Beratung 1999b], S. 65 f.

⁸⁵⁶ Vgl. LEHMANN, H. [Morphologie 1993], Sp. 3942.

Kriterium	Ausprägung			
Organisatorische Einordnung	Stabsstelle	Dienstleistungsstelle	eigenständiger Geschäftsbereich	nicht-eigenständiger Geschäftsbereich
Organisationsgrad	Konzentrationsmodell	Dekonzentrationsmodell	Konzentrations- / Dekonzentrationsmodell	
Rechtsform	selbständig	unselbständig		
Finanzkonzept	Cost-Center	Profit-Center		
Verrechnungsform	kostenlos	kostendeckend	kostenlos / kostendeckend	gewinnorientiert
Beratungsansatz	Fach- / Expertenberatung	Organisationsentwicklung	Fach- / Expertenberatung / Organisationsentwicklung	
Aufbaorganisatorische Struktur	dezentral	zentral		

Kriterium	Ausprägung			
Größe / Anzahl der Mitarbeiter	klein / bis 10 MA	mittel / bis 50 MA	groß / bis 100 MA	sehr groß / ab 100 Mitarbeiter
Durchschnittsalter der Mitarbeiter	bis 30 Jahre	bis 35 Jahre	bis 40 Jahre	über 40 Jahre
Qualifikation der Mitarbeiter	Akademiker	Nicht-Akademiker	Akademiker / Nicht-Akademiker	
Durchschnittsverweildauer der Mitarbeiter	bis 2 Jahre	bis 5 Jahre	bis 10 Jahre	über 10 Jahre
Rekrutierung der Mitarbeiter	intern	extern	intern / extern	

Tabelle IV-3: Morphologische Matrix zur Typologisierung der Internen Unternehmensberatung⁸⁵⁷

⁸⁵⁷ In Anlehnung an MOHE, M. [Interne Beratung 2002], S. 337.

2 Empirische Analyse der Internen Unternehmensberatung

Nachdem im Rahmen der vorhergehenden Literaturdiskussion das Konzept der Internen Unternehmensberatung theoretisch entwickelt wurde, wird das Untersuchungsobjekt auf Basis dieser theoretischen Fundierung im folgenden praxisbezogenen Kapitel aus empirischer Sicht analysiert. Denn eine ausschließlich theoretische Betrachtungsweise macht eine vollständige inhaltliche Erfassung unmöglich und erst die Erweiterung um den praktischen Blickwinkel komplettiert das zu entwickelnde Verständnis der Internen Unternehmensberatung. Die theoretische Deskription erfährt daher eine Ergänzung um empirisch gewonnene Informationen und ermöglicht so einen Erkenntnisfortschritt.

Die Bearbeitung des Themas erfolgt über die Generierung einer Konzeption der Internen Unternehmensberatung anhand einer in ausgewählten Unternehmen durchgeführten Befragung. Die Resultate der Befragung liefern sowohl eine Bestandsaufnahme zu der Internen Unternehmensberatung allgemein als auch zum Einsatz von Wissensmanagement in ebendieser.⁸⁵⁸

Nach der zunächst folgenden Beschreibung des Designs der Studie werden die ermittelten Ergebnisse diskutiert und in der zur theoretischen Erfassung der Internen Unternehmensberatung entwickelten morphologischen Matrix zusammengefasst.

2.1 Design der Studie

Das noch weitgehend unerforschte Gebiet der Internen Unternehmensberatung in deutschen Unternehmen – insbesondere im Hinblick auf empirische Erhebungen, die dessen praktisches Ausmaß erfragen – ist Gegenstand dieser Studie,⁸⁵⁹ in deren Rahmen die Leiter und / oder Mitarbeiter in verantwortlichen Positionen von

⁸⁵⁸ Die Leistungserbringung Interner Unternehmensberatungen als interne Dienstleistung innerhalb der eigenen Organisation hat keine Bedeutung für die Fragestellungen hinsichtlich des Wissensmanagements in (Internen) Unternehmensberatungen.

⁸⁵⁹ Zu der geringen Zahl an Publikationen zur Internen Unternehmensberatung gegenüber einer großen Zahl an Veröffentlichungen zur Externen Unternehmensberatung vgl. Kapitel I 1 sowie Kapitel III 1 dieser Arbeit. Die wachsende Bedeutung der Internen Unternehmensberatung hat zwar zu einer steigenden Anzahl an Publikationen zu diesem Thema geführt, diese basieren jedoch in nicht befriedigendem Maße auf empirisch gewonnenen Informationen und Erkenntnissen.

11 Internen Unternehmensberatungen im Zeitraum von 1999 bis 2001 befragt wurden, um Daten zur Internen Unternehmensberatung aus der Praxis zu gewinnen.

Eine Repräsentativität der folgenden Untersuchungsergebnisse kann aufgrund der geringen Anzahl der befragten Internen Unternehmensberatungen nicht unterstellt werden. Somit gelingt es auch nicht, den aufgezeigten noch offenen Forschungsbedarf zur Internen Unternehmensberatung (vollständig) abzudecken. Der Verfasser ist sich der ungenügenden Signifikanz der Studie bewusst. Diese kann dennoch als Wegweiser fungieren, insofern die empirische Konzeption der Internen Unternehmensberatung durchaus als eine erste Annäherung und Diskussionsplattform zur weiteren Bearbeitung der Thematik verstanden wird.

Im Folgenden wird die Zielsetzung der Studie formuliert. Die anschließende Erläuterung der Untersuchungsmethode stellt die gewählte Erhebungsart vor und zeigt auf, wie die befragten Unternehmungen ausgewählt wurden. Die Vorgehensweise bei der Befragung, der Aufbau des Fragebogens und die Befragungsschwerpunkte werden bei der Beschreibung der Datenerhebung erklärt. Im letzten Kapitel zum Design der Studie wird die Auswertungsmethodik zu der Analyse und Verarbeitung der Untersuchungsergebnisse einschließlich der dafür eingesetzten Software vorgestellt.

2.1.1. Zielsetzung der Untersuchung

Ein Blick in die Praxis zeigt, dass viele deutsche Unternehmen eine Interne Unternehmensberatung bereits institutionalisiert, mit deren Entwicklung begonnen oder den zukünftigen Aufbau geplant haben.

Die aus dieser Feststellung abzuleitende wirtschaftliche Bedeutung steht allerdings in Diskrepanz zu der wissenschaftlichen Aufarbeitung, die diesem Themenkomplex bisher wenig(er) Beachtung geschenkt hat.

Ziel der Studie ist es, diese Lücke zu schließen und eine wissenschaftliche Grundlage zu erarbeiten, um die Bedeutung sowie den Markt der Internen Unternehmensberatung in deutschen Unternehmen evaluieren zu können.

Konkret sollen primär die theoretischen Zusammenhänge zu Wissensmanagement in Internen Unternehmensberatungen auf die in der Realität vorherrschenden Modelle und Ansichten überprüft werden. Entsprechend den Ausführungen in Kapitel I 1 und Kapitel I 2 dieser Arbeit ist das Ziel der Untersuchung von Erkenntnisinteresse geprägt. Denn der Vergleich der praxisbezogenen Antworten mit den theoretisch gewonnenen Erkenntnissen schafft die Grundlagen für die Eruierung und Darstellung wissensbasierter Organisationsstrukturen Interner Unternehmensberatungen.

Darüber hinaus kann eine Aussage über den aktuellen Stand und die zu erwartende Entwicklung der Internen Unternehmensberatung in der deutschen Unternehmenslandschaft sowohl Verantwortlichen in Unternehmen Hilfestellung bei der Positionierung der eigenen Aktivitäten geben als auch für den beruflichen Nachwuchs von Bedeutung sein.

2.1.2 Untersuchungsmethode

Die Ausführungen dieses Kapitels präsentieren die gewählte methodische Vorgehensweise, die in erster Linie vom Untersuchungsgegenstand und der bereits formulierten Zielsetzung abhängig ist, neben diesen rein theoretischen Überlegungen zur Zweckmäßigkeit aber auch durch bestehende personelle, zeitliche und finanzielle Möglichkeiten begrenzt wird. Dennoch soll sie einen höchstmöglichen Grad an Verallgemeinerungsfähigkeit, die Vergleichbarkeit der Erkenntnisse und ein Maximum an Informationen in einem vergleichsweise kurzen Zeitabschnitt gewährleisten.

Da grundsätzlich alle in den Wirtschaftswissenschaften üblichen Erhebungsme-

thoden⁸⁶⁰ für eine Forschung im Bereich der Internen Unternehmensberatung eingesetzt werden können, wurde die mündliche Befragung⁸⁶¹ als Primärerhebung⁸⁶² präferiert für eine Querschnittsanalyse,⁸⁶³ das heißt den Vergleich mehrerer Unternehmungen zu einem bestimmten Zeitpunkt.⁸⁶⁴ Dagegen wurde von der möglichen Nutzung bereits vorhandenen Materials (Sekundäranalysen) bei der vorliegenden Untersuchung kein Gebrauch gemacht.⁸⁶⁵

Die gewählte Untersuchungsmethode bietet einige Vorteile. Zum einen gibt die Anwendung standardisierter Interviews mit offenen Fragen den notwendigen Freiraum für Erläuterungen, die angesichts der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes zu erwarten waren. Des Weiteren konnte so der Zugang zu den entsprechenden Interviewpartnern sichergestellt werden. Gegebenenfalls auftretende Unklarheiten (zum Beispiel eine uneinheitliche Terminologie) und Unsicherheiten (zum Beispiel zu der qualitativen Bewertung von Fragestellungen)

⁸⁶⁰ Daten können z. B. durch Beobachtung, Experiment, Einzelfallstudie, Pilotprojekt oder Befragung erhoben werden. Da ein möglichst breites Spektrum an Untersuchungsobjekten hinsichtlich Branchen, Marktausrichtung etc. betrachtet werden und die gewonnenen Daten durch Analyse und Vergleich bewertet werden sollen, ist die Einzelfallstudie z. B. ebenso ungeeignet wie das Experiment als Untersuchungsmethode. Es ermöglicht keine allgemeingültige Aussage, da die Erkenntnisse aus einem einzigen Objekt abgeleitet werden müssten und somit das Merkmal der Repräsentativität, das zur Verallgemeinerung von Aussagen zwingend erforderlich ist, nicht gegeben wäre. Vgl. hierzu BAUMANN, T. [Unternehmensberatung 2001], S.6 f.

⁸⁶¹ NIEDEREICHHOLZ, C. [Unternehmensberatung 1997], S. 32 nennt bezüglich der Befragung den zu befragenden Personenkreis, die Art der Erhebung (mündlich, schriftlich, telefonisch, kombiniert), die Anzahl der Befragten (Voll- oder Teilerhebung), die Befragungstechnik (frei, halbstandardisiert, standardisiert) und die direkte oder indirekte Befragung als Entscheidungsparameter.

⁸⁶² Ebenda S. 17: „Primärerhebungen umfassen verschiedene Methoden, die sich auf interne oder externe Aspekte beziehen und einzeln oder in Kombination eingesetzt werden können.“ Unternehmensexterne Befragungen umfassen z. B. Interviews mit Fragebogen-Aktionen bei den Kunden der Unternehmung, Branchenvergleiche oder auch Gespräche mit Fachexperten in der Branche. Zu unternehmensinternen Erhebungen gehören z. B. Befragungen und Gruppendiskussionen; also Methoden, die Daten unternehmensintern bei Primärpersonen ermitteln. Da auch bei der vorliegenden Untersuchung im Wesentlichen unternehmensinterne Faktoren ermittelt werden sollten, wurde die Methode der unternehmensinternen Primärerhebung gewählt.

⁸⁶³ Gegen eine schriftliche Befragung wurde entschieden, weil sie einerseits den Nachteil einer unkontrollierten Erhebungssituation hat und andererseits der Rücklauf häufig sehr gering ist.

⁸⁶⁴ Mit Hilfe von Längsschnittanalysen ist es zwar eher möglich, die Kausalität von Hypothesen zu überprüfen, aber sie erfordern einen hohen Erhebungsaufwand, da die Erhebung mindestens zweimal durchgeführt werden müsste. Dazu sind die Befragten aber nicht unbedingt bereit, da der relativ umfangreiche Fragebogen bereits eine hohe zeitliche Belastung darstellt.

⁸⁶⁵ Während über die Anwendung und Analyse quantitativer Erhebungen gesicherte Erkenntnisse vorliegen, gibt es zur Anwendung qualitativer Forschungsmethoden keine vergleichbaren Regeln. Da aber quantitative Methoden Häufigkeiten, Verteilungen u. ä. bestimmter Merkmale ermitteln, ohne nach Gründen für deren Auftreten zu fragen, wurde dennoch die qualitative Forschung gewählt, da sie auch nach Ursachen der Merkmalsausprägungen sucht. Bei einer qualitativen Forschung erfolgt die Datenerhebung mit Hilfe von nicht standardisierten, offenen, qualitativen Interviews. Darunter versteht man die anhand eines Leitfadens durchgeführte Befragung einer Person oder Personengruppe. Vgl. LAMNEK, S. [Sozialforschung 1993], S. 4 ff.

seitens des Interviewten konnten durch den direkten und persönlichen Kontakt beseitigt werden. Die standardisierte Form der Befragung verhindert Unterschiede bei der Einordnung und Bewertung, die sich aus dem unternehmungsspezifischen Verständnis als auch der funktionsspezifischen Stellung des Probanden ergeben (können), und erleichtert darüber hinaus die Ergebnisauswertung.

Hinsichtlich der Untersuchungsobjekte sollte ein möglichst breites Spektrum an Internen Unternehmensberatungen untersucht und ausgewertet werden.

Daher wurden unterschiedliche Parameter für die Festlegung der Untersuchungsobjekte zugrunde gelegt. Zum einen sollten Interne Unternehmensberatungen aus verschiedenen Branchen untersucht werden, um einen branchenübergreifenden Vergleich zu ermöglichen. Zum anderen muss die Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf Unternehmungen aller Größenordnungen gewährleistet sein. Deshalb mussten Interne Unternehmensberatungen verschiedener Größenausprägungen befragt werden. Und da letztlich gegebenenfalls unterschiedliche Formen der Organisation Interner Unternehmensberatungen ermittelt werden sollen, waren Interne Unternehmensberatungen mit verschiedenen Rechtsformen und unterschiedlicher organisatorischer Einbindung in der übergeordneten Unternehmung auszuwählen.

Um einen Überblick zur Internen Unternehmensberatung in Deutschland zu gewinnen, wurden deutsche Unternehmen, die über eine Interne Unternehmensberatung verfügen, als Grundgesamtheit definiert.⁸⁶⁶ Sie „... ist die übergeordnete statistische Gesamtheit, die die zu untersuchenden Einheiten umfasst und aus der die Stichprobe gezogen werden soll.“⁸⁶⁷ Da sich die Abgrenzung der Unternehmungen mit einer Internen Unternehmensberatung im Rahmen aller deutschen Unternehmen in zahlenmäßiger, sachlicher, örtlicher und zeitlicher Hinsicht schwierig gestaltet(e), erschien es sinnvoll, die Grundgesamtheit auf eine erfassbare Erhebungseinheit einzugrenzen. Ausgehend von einem nicht unerheblichen Kostenaufwand bei der Bereitstellung interner Beratungsleistungen sollten die anhand der Schmacke-Liste⁸⁶⁸ festzustellenden 250 größten Unternehmen Deutschlands (nach Umsatzzahlen) – ergänzt um die

⁸⁶⁶ Vgl. hierzu und dem Folgenden NEUERT, U. W. [Unternehmensberatung 1990], S. 144 ff.

⁸⁶⁷ Ebenda, S. 144.

⁸⁶⁸ Vgl. hierzu SCHMACKE, E. (Hrsg.) [Unternehmen 1996].

größten Banken und Versicherungen – telefonisch nach dem Vorhandensein einer Internen Unternehmensberatung abgefragt werden.⁸⁶⁹ Die Ermittlung in der so definierten Befragungsbasis erwies sich allerdings als ineffizient, da die Internen Unternehmensberatungen nicht immer als solche benannt und bekannt sind, sondern sich hinter einer Vielzahl anderer Begrifflichkeiten verbergen. Daher wurde die Erhebungseinheit anhand einer Liste von Unternehmen, die zu dem Arbeitskreis Internes Consulting⁸⁷⁰ gehören, operationalisiert. Per Telefon wurden die potentiellen Ansprechpartner ermittelt, über den Inhalt der Untersuchung und deren Zielsetzung informiert und ihre Teilnahmebereitschaft in Bezug auf die Erhebung geklärt. 11 Unternehmungen,⁸⁷¹ die einer Befragung zugestimmt haben, konnten als Untersuchungseinheit (Bestandteil der Erhebungseinheit) bestimmt werden.⁸⁷² Mit ihnen wurden Termine für persönliche Interviews abgestimmt.

Eine Betrachtung der so definierten Stichprobe nach dem Standort der befragten Unternehmen ergibt, dass jeweils eine Interne Unternehmensberatung in Baden-Württemberg beziehungsweise Bayern angesiedelt ist. 5 Interne Unternehmensberatungen gehören zu Hessen und 4 zu Nordrhein-Westfalen. Aus der folgenden Abbildung IV-3 kann die entsprechende prozentuale Verteilung nach Bundesländern entnommen werden.

⁸⁶⁹ Aufgrund der Kosten können sich kleine Unternehmen eine Interne Unternehmensberatung nicht leisten. GRASS, B / EBEL, B. [Unternehmensberatung 2000], S. 24 formulieren diesbezüglich: „Der Aufbau einer unternehmensinternen Beratungsgruppe setzt eine Mindestgröße der Unternehmung voraus, da sich sonst eine dauerhafte Auslastung der aufgebauten Kapazitäten nicht realisieren lässt.“ Vgl. diesbezüglich auch PETZOLD, R. [Interne Beratung 1987], S. 259.

⁸⁷⁰ Zum AIC vgl. die Ausführungen in Kapitel IV 1.2.1 dieser Arbeit.

⁸⁷¹ Entsprechend der organisatorischen Einbindung – vgl. hierzu ausführlich Kapitel IV 1.3 und IV 2.2.2 dieser Arbeit – kann die Interne Unternehmensberatung z. B. in einer Einzelunternehmung eingeordnet sein oder zu einem Konzern oder einer Muttergesellschaft gehören. Unabhängig davon soll über das übergeordnete Unternehmen im Folgenden aber nur als *Unternehmung* ohne weitere Spezifizierung referiert werden.

⁸⁷² Zur Erfassung der definierten Untersuchungseinheit stehen grundsätzlich zwei Alternativen, das Stichprobeverfahren und die Total- oder Vollerhebung, zur Verfügung. Das Stichprobeverfahren bietet sich insbesondere dann an, wenn eine Vollerhebung nicht erforderlich oder nicht möglich ist. Da eine Vollerhebung einen unverhältnismäßigen (auch monetären) Aufwand zur Folge hätte, wird eine Teilerhebung durchgeführt. Nach dem Konzentrationsprinzip der Informationsgewinnung können bei sorgfältig durchdachter Auswahl des Befragungskreises die wesentlichen Informationen bereits durch eine kleine Stichprobe gewonnen werden. Vgl. BAUMANN, T. [Unternehmensberatung 2001], S. 9.

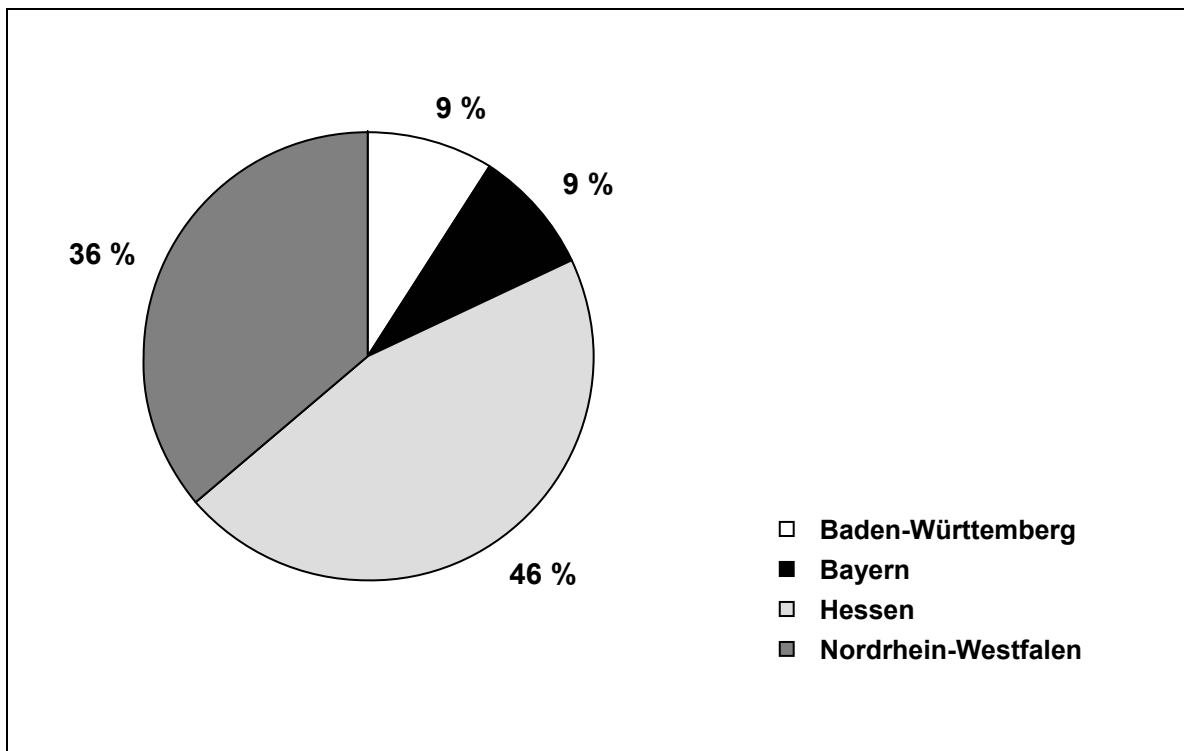


Abbildung IV-3: Verteilung der befragten Unternehmen nach Bundesländern

Die Zugehörigkeit der befragten Unternehmen zu den volkswirtschaftlichen Sektoren ist in Abbildung IV-4 zusammengefasst. Dabei sind 7 Unternehmen dem tertiären Sektor und die verbleibenden 4 Unternehmen dem sekundären Sektor zuzuordnen.

Die Einhaltung der oben festgelegten Parameter in Bezug auf die rechtliche und organisatorische Eingliederung, die Branchenvielfalt sowie Größenausprägungen ergibt sich aus der Darstellung der Untersuchungsergebnisse in Kapitel IV 2.2.2, Kapitel IV 2.2.3.2 und Kapitel 2.2.4 dieser Arbeit.

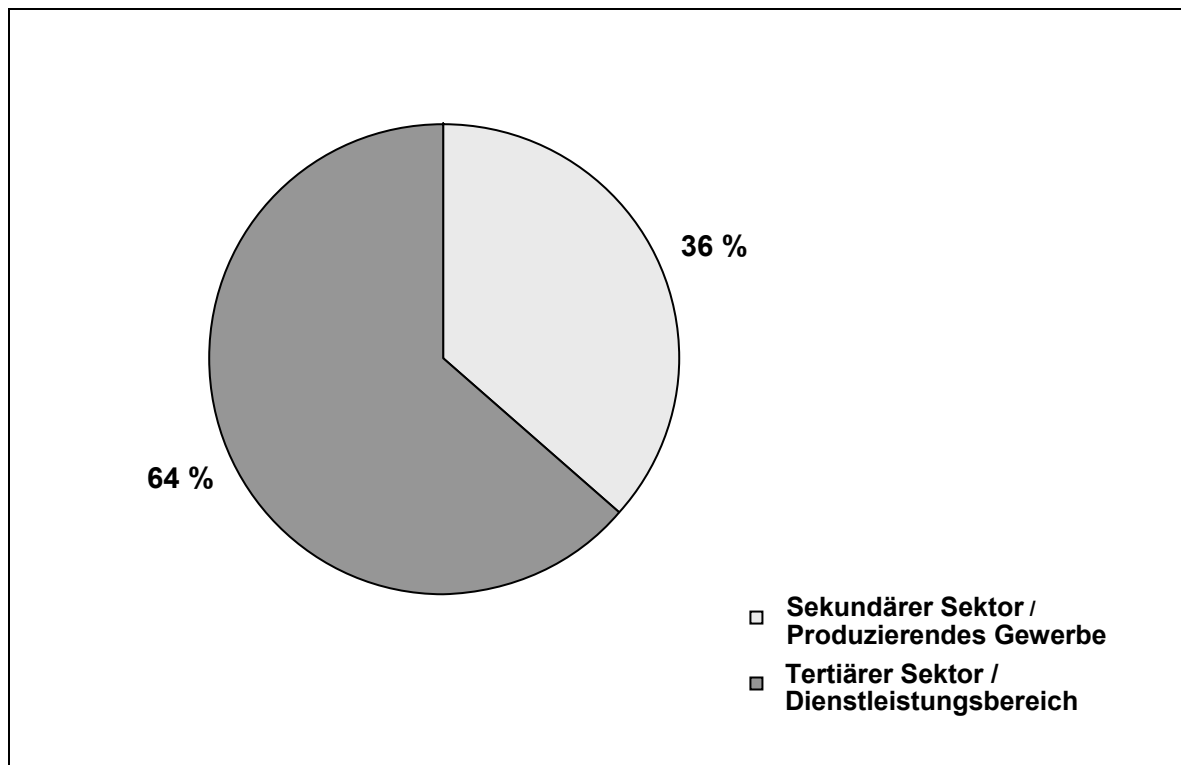


Abbildung IV-4: Verteilung der befragten Unternehmen nach volkswirtschaftlichen Sektoren

2.1.3 Datenerhebung

Entsprechend der ausgewählten Untersuchungsmethode erfolgte die Datenerhebung durch strukturierte Interviews anhand eines standardisierten Leitfadens,⁸⁷³ dessen qualitative Fragen offen, dass heißt ohne vorgegebene Antwort(en) / -möglichkeiten, formuliert worden sind. Die offenen Gespräche dauerten durchschnittlich zwei Stunden. Mit dem Einverständnis der Befragten erfolgte die Gesprächssicherung mittels einer Bandaufzeichnung (Diktiergerät). Darüber hinaus wurden die Antworten stichpunktartig mitgeschrieben. Insofern die Aufzeichnung des Interviews per Tonband seitens der Befragten abgelehnt wurde, mussten die Antworten ausführlich mitgeschrieben werden. Zum einen war dadurch aber die Kommunikation behindert und zum anderen verlängerte sich die Dauer des Gesprächs, so dass sich mit Auftreten dieses Falles die Entscheidung für den Mitschnitt per Tonband als die am besten geeignete Methode bestätigte.

⁸⁷³ Einigen Interviewpartnern wurde der Leitfragenkatalog auf Wunsch vorab zugeschickt.

Auf Basis vorliegender theoretischer Arbeiten als Bezugsrahmen erfolgte die Konzeption des Fragebogens nach Kategorien, um eine Vergleichbarkeit der Aussagen für die Auswertung der insgesamt 73 Fragen zu gewährleisten. Dementsprechend ist der Fragebogen inhaltlich in einen (ersten) allgemeinen Teil zur Internen Unternehmensberatung und in einen (zweiten) Teil zu Wissensmanagement in der Internen Unternehmensberatung gegliedert. Beide Abschnitte sind wiederum nach verschiedenen Schwerpunkten aufgeteilt. So umfasst Teil 1 die Bereiche A bis G, während Teil 2 die Fragen in den Bereichen A bis E bündelt. Für die als untersuchungsrelevant definierten Teilgebiete waren die Fragen so abzuleiten und zu formulieren, dass die Fragestellung eindeutig ist und eine klare Beantwortung sowie gegebenenfalls deren Begründung ermöglicht.

„Die Einzelfragestellungen in den Befragungskomplexen .. [folgen] regelmäßig dem Grundprinzip .., dass sie de facto vorrangig Feststellungen des Untersuchungsgegenstandes treffen.“⁸⁷⁴

Bezüglich der Internen Unternehmensberatung allgemein beziehen sich die Fragen in A auf *Hintergrund und Notwendigkeit* der Internen Unternehmensberatung in der jeweiligen Unternehmung. Es soll also geklärt werden, seit wann, warum und auf wessen Initiative es die Interne Unternehmensberatung gibt und wie sie entstanden ist. Im Zusammenhang mit den zu bewältigenden Herausforderungen stellt sich dann auch die Frage nach einem gegebenenfalls besseren Weg der Entstehung und Entwicklung.

Bereich B beschäftigt sich mit der *Institutionalisierung* der Internen Unternehmensberatung und erfasst in diesem Zusammenhang den organisatorischen (Einbindung in die Aufbauorganisation der Unternehmung zum Beispiel als Projekt, Stabsstelle et cetera), rechtlichen und wirtschaftlichen Status der Internen Unternehmensberatung. Im Rahmen der *Bedeutungsermittlung* in C interessieren der Stellenwert und die Akzeptanz einschließlich gegebenenfalls auftretender Probleme der Internen Unternehmensberatung ebenso wie die tatsächliche und gewünschte Rolle in der Unternehmung. Neben den wesentlichen Aspekten des Status ist hier auch die Einschätzung der zukünftigen Entwicklung der entsprechenden Internen Unternehmensberatung von Bedeutung.

⁸⁷⁴ BAUMANN, T. [Unternehmensberatung 2001], S. 11.

In D sind Fragen zu den *Zielen, Strategien und Wettbewerbsvor- und nachteilen* formuliert. Ergänzt wird dieser Themenblock noch um die Erfolgsfaktoren, die zum Beispiel Auskunft darüber geben, warum interne Beratungsleistungen nachgefragt und wie diese beurteilt werden.

Der Bereich E bezieht sich auf die *Struktur und Kompetenzen* der Internen Unternehmensberatung. Zum einen soll geklärt werden, wie die Interne Beratung aufgebaut ist, warum diese Struktur gewählt wurde und ob es eine optimale Struktur Interner Unternehmensberatungen gibt. Darüber hinaus sind die Kernkompetenzfelder und -prozesse sowie die Produkte der Beratung von Interesse, da auch interne Beratungsleistungen für die unterschiedlichsten Unternehmensbereiche erbracht werden. Ebenso wichtig in diesem Zusammenhang sind dann die Methoden und Techniken der Beratung.

Die Fragen zu den *Mitarbeitern* hinsichtlich Anzahl, Durchschnittsalter, Herkunft sowie Qualifikation und die diesbezüglichen Auswirkungen auf die Organisationsstruktur sind in Bereich F zusammengefasst. Die Fluktuationsrate wird dabei ebenso ermittelt wie Fragen nach der Art und Weise der Rekrutierung und Qualifizierung der internen Berater, deren Vergütung im Gehaltsgefüge eines Konzerns und gegebenenfalls notwendige Anreizsysteme geklärt werden.

In G schließlich werden die *Auftraggeber und Kunden* der Internen Unternehmensberatung(en) ermittelt. Von Bedeutung ist dabei zum Beispiel, ob Beratungsleistungen nur für Mitglieder der eigenen Unternehmung oder auch für externe Kunden erbracht und welche Art von Projekten abgewickelt werden.

Im zweiten Teil zu Wissensmanagement in der Internen Unternehmensberatung wird unter A ebenfalls auf *Hintergrund und Notwendigkeit* eingegangen. Die Fragen sollen das allgemeine Verständnis von Wissensmanagement aus praktischer Sicht klären und darüber hinaus ermitteln, ob und seit wann es Wissensmanagement – gegebenenfalls verbunden mit speziellen Herausforderungen und Problemen – in der jeweiligen Internen Unternehmensberatung gibt.

Der Fragenblock im Bereich B befasst sich mit der Implementierung des Wissensmanagements. Neben dem Initiator sowie den Phasen der Einführung und deren operativer Umsetzung interessiert auch der aktuelle Status.

In C werden die mit dem Wissensmanagement verbundenen *Ziele und Strategien* abgefragt. Die dementsprechenden Maßnahmen sind von besonderer Bedeutung.

Aber auch der Stellenwert, die Erfolgsfaktoren und die (zukünftige) Rolle werden erfasst.

Der Bereich D bezieht sich auf die *Organisation* des Wissensmanagements, dass heißt auf die organisatorischen Zuständigkeiten und die Prozesse einschließlich der für deren Handhabung notwendigen Methoden und Techniken. Die damit eng verbundene Frage nach der Effizienz des Wissensmanagements führt zu Möglichkeiten der Messung der Wirtschaftlichkeit. Daneben sind auch die Bedeutung und die Ziele von Anreizsystemen und der Unternehmenskultur Inhalt dieses Komplexes.

Der letzte Bereich E befasst sich mit den für Wissensmanagement notwendigen und denkbaren *Technologien* und deren Einsatzmöglichkeiten.

2.1.4 Auswertungssystematik

Generell wurde für die im Folgenden zu beschreibende Auswertung der Daten soweit als möglich einfachen, überschaubaren Methoden der Vorzug gegeben, um keine schwer interpretierbaren Zahlenwerke zu erzeugen.

Die Aufbereitung des im Rahmen der persönlichen Interviews erhaltenen Materials erfolgte zunächst über die Transkription der Tonbandaufnahmen.⁸⁷⁵ Die Antworten wurden in Ergänzung der während des Gesprächs gemachten Notizen direkt zu den entsprechenden Fragen im Leitfadenskatalog (jeweils ein Fragebogen für jedes befragte Unternehmen) schriftlich festgehalten. Da die inhaltliche Wiedergabe der Gespräche für den Untersuchungszweck ausreichend ist, konnten die Aufzeichnungen ohne Auslassungszeichen und Pausenzeichen transkribiert werden. Die weitere Bearbeitung der in textlicher Form vorliegenden Antworten der Befragung erfolgte mit MAXqda⁸⁷⁶, einer Software zur qualitativen Datenanalyse. Die

⁸⁷⁵ Aus Datenschutzgründen wird die Transkription nicht veröffentlicht.

⁸⁷⁶ MAXqda ist ein Programm zur computergestützten Textanalyse, das von Privat-Dozent Dr. Udo Kuckartz beim Verein zur Förderung der Ökologie im Bildungsbereich e. V. in Berlin entwickelt wurde, vgl. <http://www.maxqda.de>. Diese Software wird in vielen Bereichen eingesetzt, z. B. in der Soziologie, Politikwissenschaft, Erziehungswissenschaft, Gesundheitswissenschaft, Ethnologie, Psychotherapie, Kriminologie, Sozialarbeit, Sozialplanung, den Wirtschaftswissenschaften sowie dem Marketing.

Gespräche wurden mit Hilfe dieser Software entsprechend der zu ermittelnden Merkmale codiert und ausgewertet.⁸⁷⁷

MAXqda arbeitet in so genannten Projekten, die sich aus einem oder mehreren Texten zusammensetzen. Grundsätzlich können diese Texte mit Hilfe der Software nicht nur systematisch ausgewertet und interpretiert werden, sondern das Programm kann auch die theoretische Schlussfolgerung herausarbeiten und prüfen. Es beinhaltet folgende Funktionen:

- Analyse und Erstellung der Texte in Form von Rich Text Format
- Darstellung von Fundstellen als Keyword-in-Context
- Erzeugung eines hierarchischen Kategoriensystems zur Auswertung der zu bearbeitenden Daten
- Zuordnung des Codes zu Memos

Die Darstellung der Ergebnisse der Befragung erfolgt in dem folgenden Kapitel IV 2.2 dieser Arbeit deskriptiv. Entsprechend dem strukturierten Aufbau des Fragebogens werden die wichtigsten Ergebnisse kategorisiert, indem die ermittelten Sachverhalte quantitativ anhand von Häufigkeitsverteilungen erfasst, vergleichend analysiert und qualitativ interpretiert werden. Eine Visualisierung einzelner Aussagen erfolgt über deren graphische Abbildung. Mit Hilfe dieser

⁸⁷⁷ Den Fragen wurden bestimmte Codewörter zugeordnet. In der Literatur wird dieser Vorgang als Kategorienbildung oder Kategorisierung bezeichnet. Grundsätzlich werden drei Verfahren der Textcodierung unterschieden. Im Stability-Verfahren codiert ein Auswerter zu unterschiedlichen Zeitpunkten wiederholt dasselbe Textmaterial und nur die übereinstimmenden Textstellen können in die Untersuchung einbezogen werden. Im Reproducibility-Verfahren codieren mehrere Auswerter zu unterschiedlichen Zeiten dasselbe Textmaterial unabhängig voneinander. Im Accuracy-Verfahren werden die Codiererergebnisse verschiedener Auswerter mit einem vorausgesetzten Standard verglichen. Allerdings kann diese Methode mangels vorgegebener Standards selten angewandt werden. Meistens kommt das Reproducibility-Verfahren zum Einsatz. Vgl. LEDERER, B. / HUDEC, M. [Analyse 1992], S. 229.

Die Anwendung quantitativer Mess- und Testtheorien bei qualitativen Auswertungen ist allerdings umstritten, da Probleme bei der Interpretation qualitativer Daten auftreten können. Da die Interpretation von der Person des Auswerter abhängig ist, spricht man von einem Objektivitätsproblem. Ein Reliabilitätsproblem liegt vor, weil es zu verschiedenen Interpretationen eines Textes durch eine Person kommen kann. Darüber hinaus gibt es ein Validitätsproblem hinsichtlich der Gültigkeit und Übertragbarkeit der Interpretationen auf andere Situationen. Im Rahmen dieser Arbeit wurde sowohl das Stability- als auch das Reproducibility-Verfahren verwendet, d. h. die Auswertung der Interviews erfolgte durch den Autor allein und z. T. mit mehreren Personen zu unterschiedlichen Zeiten. Vgl. HECKMANN, F. [Sozialforschung 1992], S. 143.

Auswertungsmethode werden die einzelnen Antworten im Gesamtkontext untersucht, um so auch die Unterschiede der Sinnstrukturen erkennen zu können.

2.2 Ergebnisse der empirischen Studie

Im Folgenden werden die Ergebnisse der empirischen Studie entsprechend der oben beschriebenen Vorgehensweise deskriptiv analysiert.⁸⁷⁸ Die Darstellung der wichtigsten Befunde aus der Auswertung der gesammelten Daten erfolgt analog zu der im Rahmen der theoretischen Konzeptionierung der Internen Unternehmensberatung entwickelten Strukturierung.

Die wörtliche Wiedergabe einzelner Formulierungen oder Begriffe der befragten Internen Unternehmensberatungen werden kursiv kenntlich gemacht.

2.2.1 Entstehung und Entwicklung der Internen Unternehmensberatung

Im Rahmen der Analyse der Entstehung und Entwicklung Interner Unternehmensberatungen sind verschiedene Fragestellungen von Interesse.

Zum einen sollte durch die Studie zunächst geklärt werden, zu welchem Zeitpunkt die befragten Internen Unternehmensberatungen entstanden sind. Die folgende Abbildung zeigt, dass mehr als 90 % der Unternehmungen die Funktion einer Internen Unternehmensberatung – zumindest in der jetzigen Form – erst in den 90er Jahren eingerichtet haben. Damit wird die diesbezügliche theoretische Feststellung in Kapitel IV 1.2.1 dieser Arbeit bestätigt.

⁸⁷⁸ In Bezug auf die Auswertung ist hinsichtlich des Zahlenmaterials festzuhalten, dass für die befragten Internen Unternehmensberatungen grundsätzlich die Möglichkeit von Mehrfachnennungen bestand und diese auf Grund einer bezüglich der meisten Fragen bestehenden Pluralität der Antworten häufig der Normalfall sind.

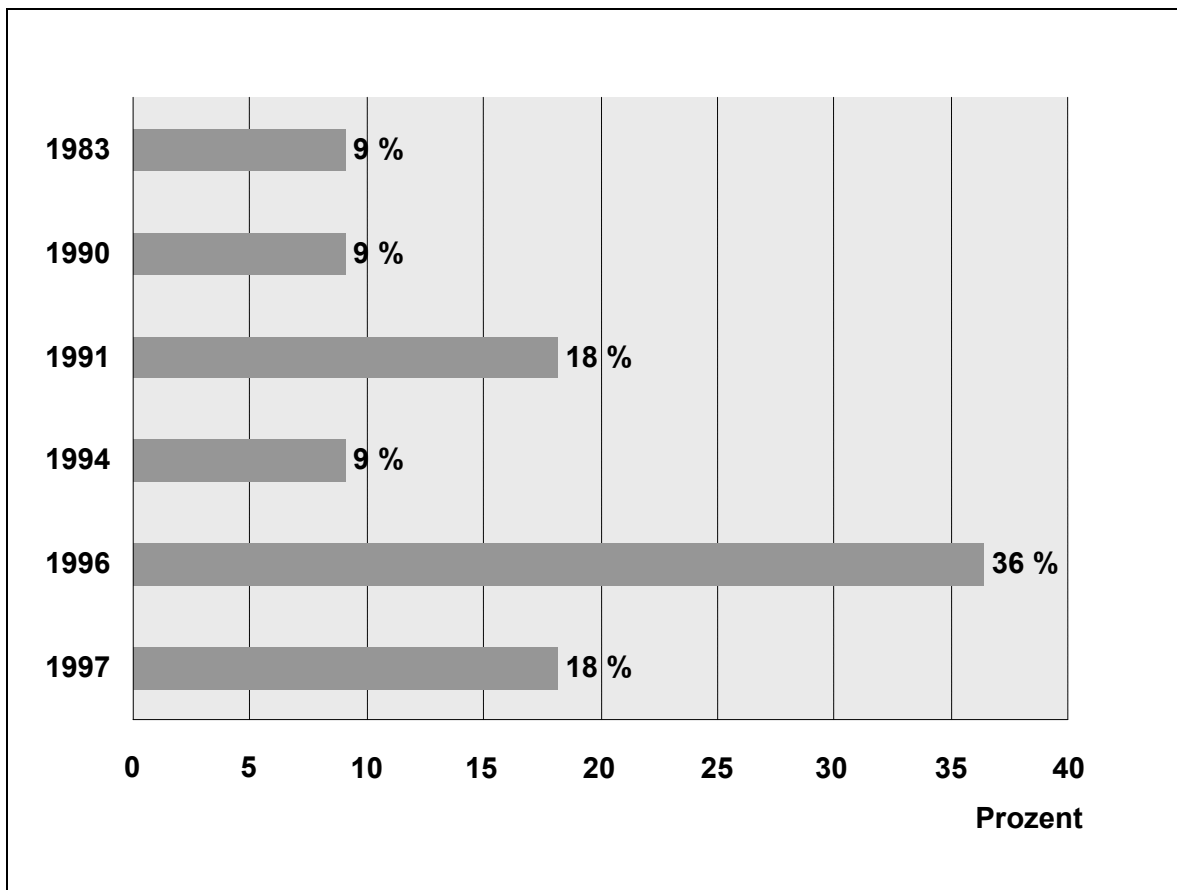


Abbildung IV-5: Gründungsjahr(e) der Internen Unternehmensberatung

Da aus der theoretischen Aufarbeitung der Internen Unternehmensberatung in Kapitel IV 1 dieser Arbeit aber hervorgeht, dass sich Unternehmen schon sehr viel länger mit diesem Thema beschäftigen, stellt sich die Frage nach den Gründen der Einführung zu den ermittelten Zeitpunkten.

2.2.1.1 Gründungsformen der Internen Unternehmensberatung

Bei Betrachtung der folgenden Abbildung lässt sich feststellen, dass verschiedene strategische Zielsetzungen der jeweiligen Unternehmensführungen zu der Einrichtung einer Internen Unternehmensberatung geführt haben, wobei sowohl interne (zum Beispiel *Sonderprojekte abwickeln* oder *Unternehmen steuern*) als auch externe Aspekte (zum Beispiel *Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns erhöhen*) ausschlaggebend waren.

Tatsächlich greifen Unternehmungen insbesondere aus finanziellen Gründen zunehmend auf interne Beraterkapazitäten zurück. Bei 22 % der Angaben (*Beratungskosten reduzieren*: 14 %, *Geld sparen*: 8 %) wird dies als Hauptgrund für die Schaffung einer Internen Unternehmensberatung angeführt.⁸⁷⁹

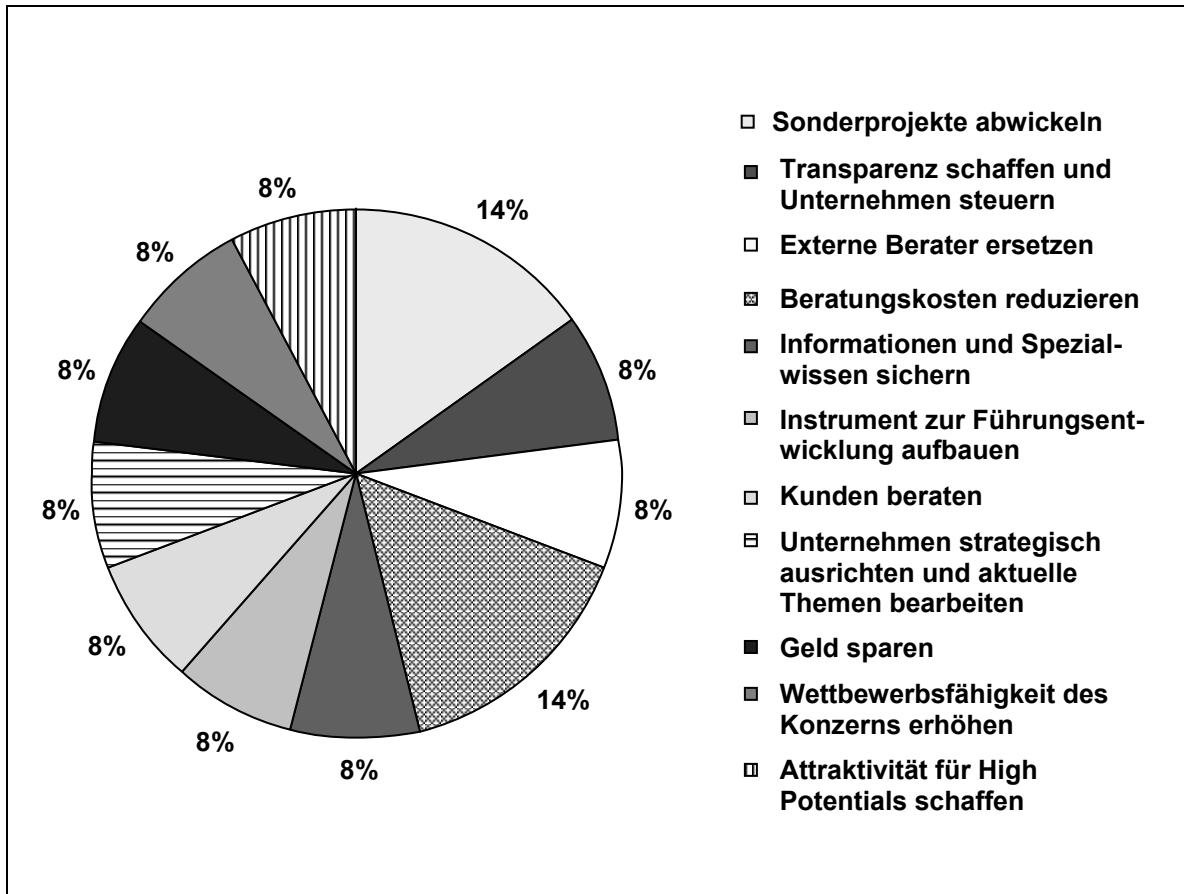


Abbildung IV-6: Entstehungsgründe der Internen Unternehmensberatung

Neben der Frage, warum die Internen Unternehmensberatungen entstanden sind, sollte zum anderen auch analysiert werden, *wie* die Internen Unternehmensberatungen entstanden sind.

Analog zur strategischen Bedeutung der genannten Gründe, die zur Einrichtung einer Internen Unternehmensberatung geführt haben, wurde deren Aufbau auf entsprechender Managementebene meistens durch den Vorstand entschieden,

⁸⁷⁹ Die Aussage ‚Externe Berater ersetzen‘ kann sich sowohl auf finanzielle Aspekte beziehen als auch zur Sicherung des Unternehmungswissens gemacht werden. Im erst genannten Fall würde sich damit die Prozentzahl der Nennungen aus finanziellen Gründen weiter erhöhen und somit oben getroffene Feststellung verstärken.

wie die folgende Abbildung zeigt. Häufig hat der Vorstand das Thema auch initiiert (siehe Abbildung IV-8 dieser Arbeit).

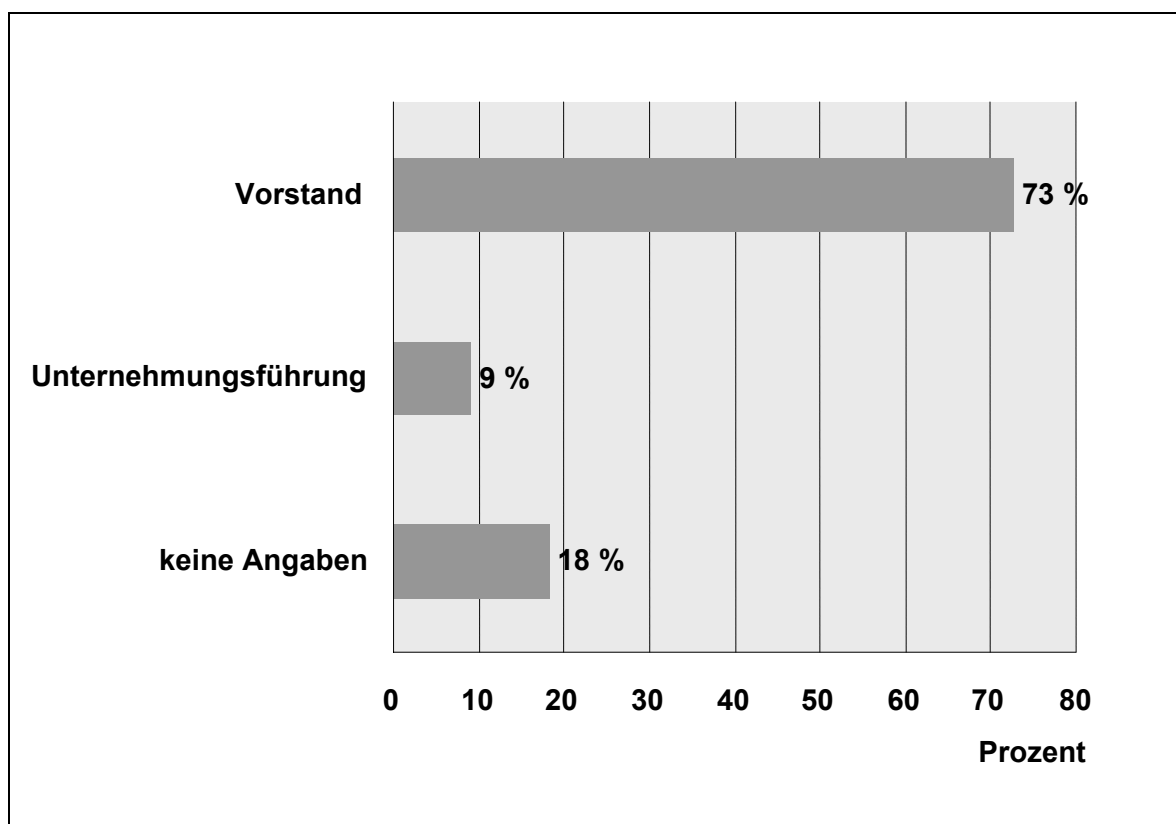


Abbildung IV-7: Entscheidung zur Gründung der Internen Unternehmensberatung

Insofern steht die Schaffung einer Internen Unternehmensberatung offensichtlich in direktem Zusammenhang mit gesamtunternehmerischen Zielsetzungen. Daraus resultierende Vorgaben wirken sich bei der Ausgestaltung Interner Unternehmensberatungen auf alle Bereiche aus. So ist zu der Art des Aufbaus der Internen Unternehmensberatungen auch festzustellen, dass das Top-down-Prinzip überwiegt (siehe Abbildung IV-9 dieser Arbeit).⁸⁸⁰

⁸⁸⁰ Diese Aussage muss allerdings relativiert werden, da vier Unternehmen dazu keine Angaben gemacht haben.

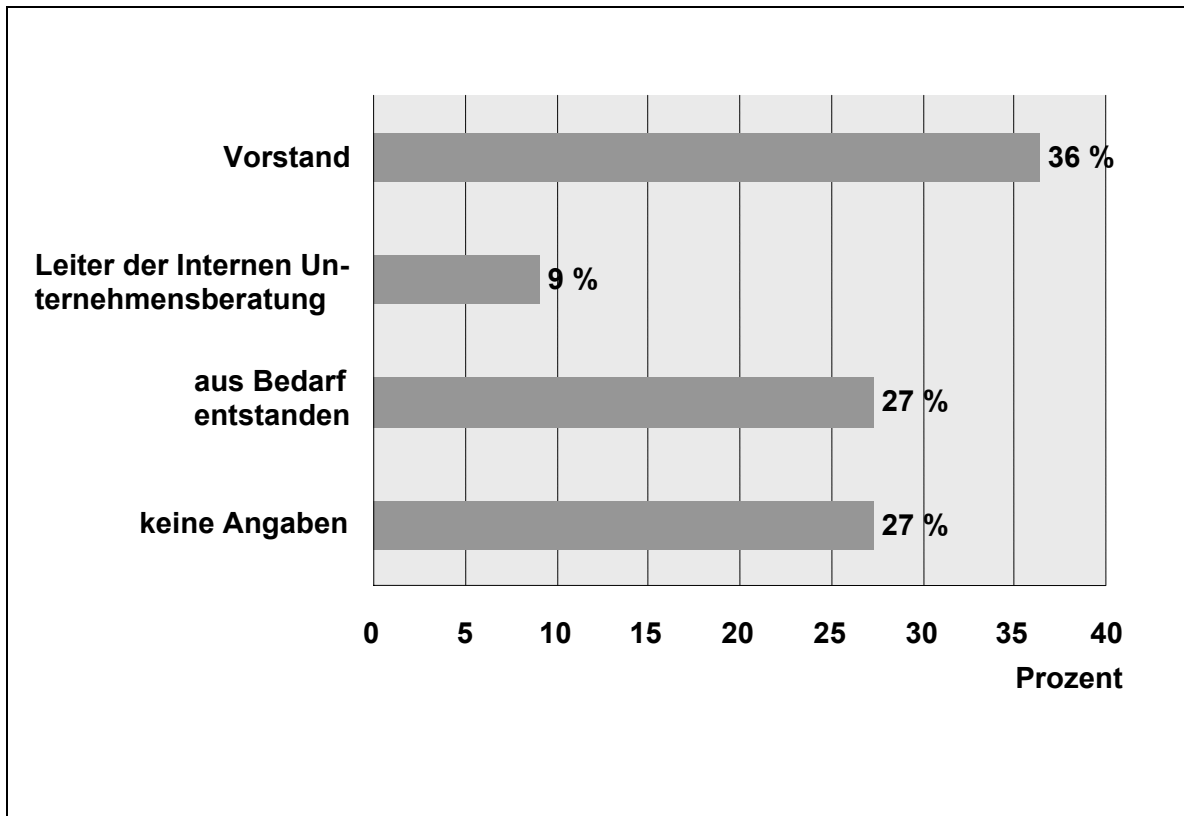


Abbildung IV-8: Initiierung der Internen Unternehmensberatung

Bezüglich der Form der Gründung haben 64 Prozent der befragten Internen Unternehmensberatungen keine Angaben gemacht. Von den verbleibenden 36 Prozent haben aber 27 Prozent der Unternehmungen ihre Interne Unternehmensberatung neu gegründet, während diese nur bei 9 Prozent durch die Transformation bestehender Einheiten entstanden ist.

Dies Ergebnis ist insofern bemerkenswert, da im Rahmen der theoretischen Aufarbeitung festgestellt wurde, dass die Neugründung Interner Unternehmensberatungen eher selten vorkommt.

Hinsichtlich besonderer Herausforderungen beim Aufbau der Internen Unternehmensberatung befragt, wurde von 36 Prozent der Internen Beratungen ein anfängliches Akzeptanzproblem in den Vordergrund gestellt. Dennoch würde keine der Internen Unternehmensberatungen bei gegebener Möglichkeit einen anderen als den beschrittenen Weg wählen. Denn 45 Prozent der Beratungseinheiten bezeichnen die aktuelle Akzeptanz innerhalb der sie umgebenden Organisation als gut bis sehr gut. 18 Prozent der Befragten bestätigen zwar das Vorhandensein von Akzeptanz, konkretisieren diese aber nicht weiter durch die

Ergänzung entsprechender wertimmanenter Attribute. Lediglich eine Interne Unternehmensberatung gibt an, dass Akzeptanz nach einem kompletten Führungs- und Mitarbeiterwechsel erst wieder neu geschaffen werden muss.

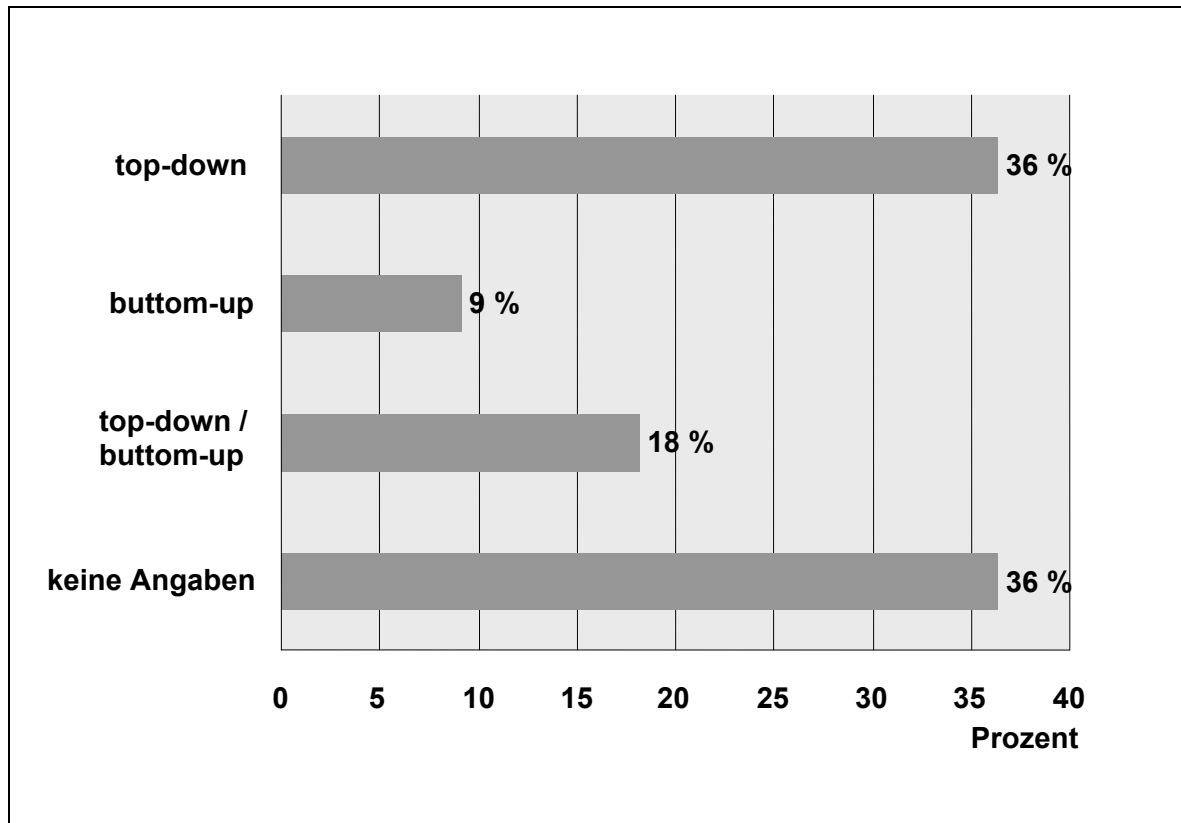


Abbildung IV-9: Entstehungsarten der Internen Unternehmensberatung

Analog zur überwiegend positiv bewerteten Frage der Akzeptanz schätzen 36 Prozent der Befragten auch die Bedeutung der Internen Unternehmensberatung als gut bis sehr gut ein und begründen dies mit *hoher Kundenzufriedenheit*, *höherwertigen Projekten* oder der *Qualifizierung als Ansprechpartner für das Management*. Demzufolge geben 18 Prozent der Beratungen zu ihrer zukünftigen Entwicklung an, die momentane Ausrichtung beizubehalten beziehungsweise in Richtung einer neutralen und relativ unabhängigen Unternehmensberatung voranzutreiben. Eine Interne Unternehmensberatung strebt gar die Selbständigkeit an.

2.2.1.2 Markt der Internen Unternehmensberatung

Im Zusammenhang mit dem Markt der Internen Unternehmensberatung sollte geklärt werden, ob Beratungsleistungen nur für die eigene Organisation oder auch für externe Kunden erbracht werden. Aus der folgenden Abbildung ergibt sich ein eindeutiges Ergebnis: 73 Prozent der Internen Unternehmensberatungen erbringen ihre Beratungsleistungen ausschließlich unternehmungsintern, das heißt auch bei den Konzern zugehörigen Gesellschaften respektive Tochterunternehmen.

Nur 18 Prozent der befragten Beratungen sind auch am externen Markt tätig.

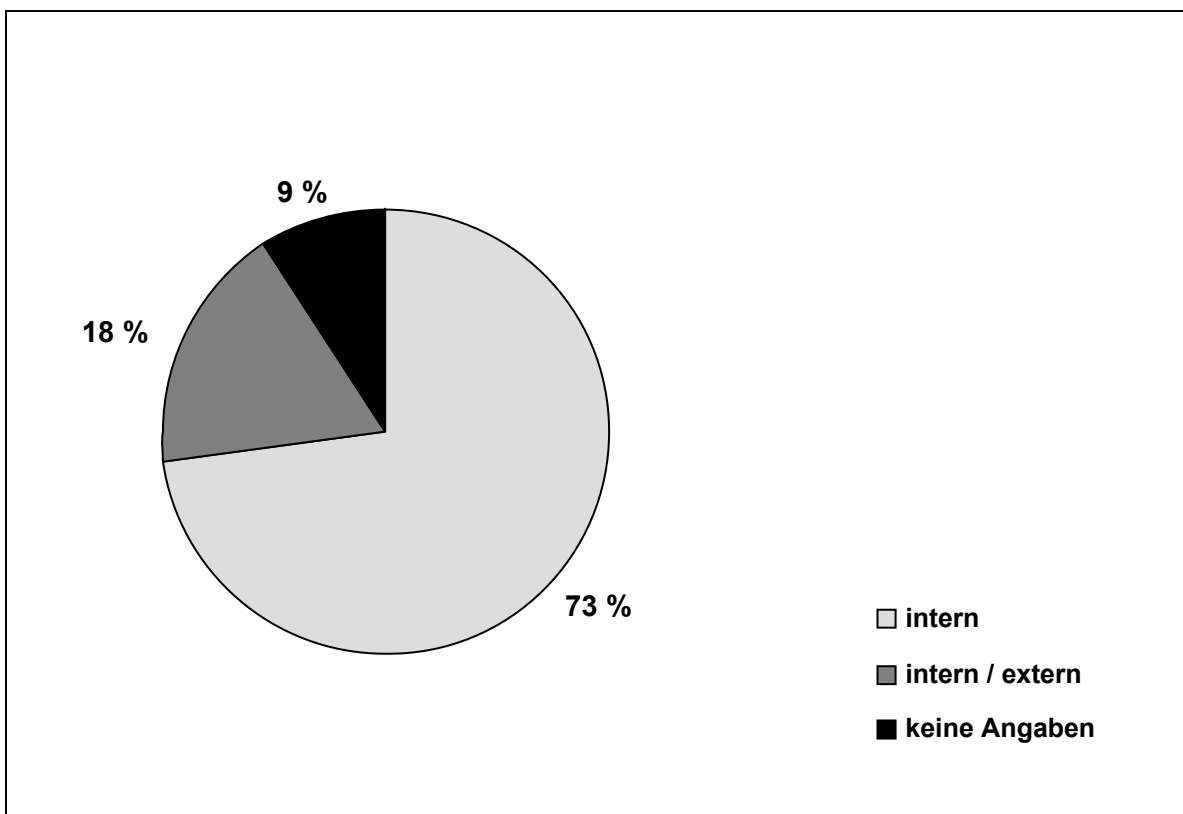


Abbildung IV-10: Marktliche Ausrichtung der Internen Unternehmensberatung

Die Systematisierung der Auftraggeber und Kunden nach der hierarchischen Einordnung dagegen ist aufschlussreicher, obwohl dies zu keiner Unterscheidung zwischen nur intern und sowohl intern als auch extern tätiger Interner Unternehmensberatungen führt. Generell werden die Vorstandsebene und das mittlere bis obere Management als Hauptkunden und -auftraggeber genannt. Die untere Managementebene spielt nur eine geringe Rolle.

2.2.2 Institutionalisierung der Internen Unternehmensberatung

Zur Erfassung der Formen der Institutionalisierung Interner Unternehmensberatungen wird im Folgenden analog zur theoretischen Aufarbeitung zwischen ihrem organisatorischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Status unterschieden.

So vielfältig wie die namentlichen Bezeichnungen der Internen Unternehmensberatungen sind auch die Varianten ihrer organisatorischen Einordnung. Während jeweils 27 Prozent der befragten Internen Unternehmensberatungen als Stabsstelle oder eigenständiger Geschäftsbereich eingerichtet sind,⁸⁸¹ wurden 36 Prozent als Dienstleistungsstelle konzipiert.

Ein eindeutigeres Bild ergibt sich aus der Differenzierung der Internen Unternehmensberatungen nach Selbständigkeit versus Unselbständigkeit. Demnach sind die meisten der Internen Unternehmensberatungen (64 Prozent) ein uneigenständiger Bereich.

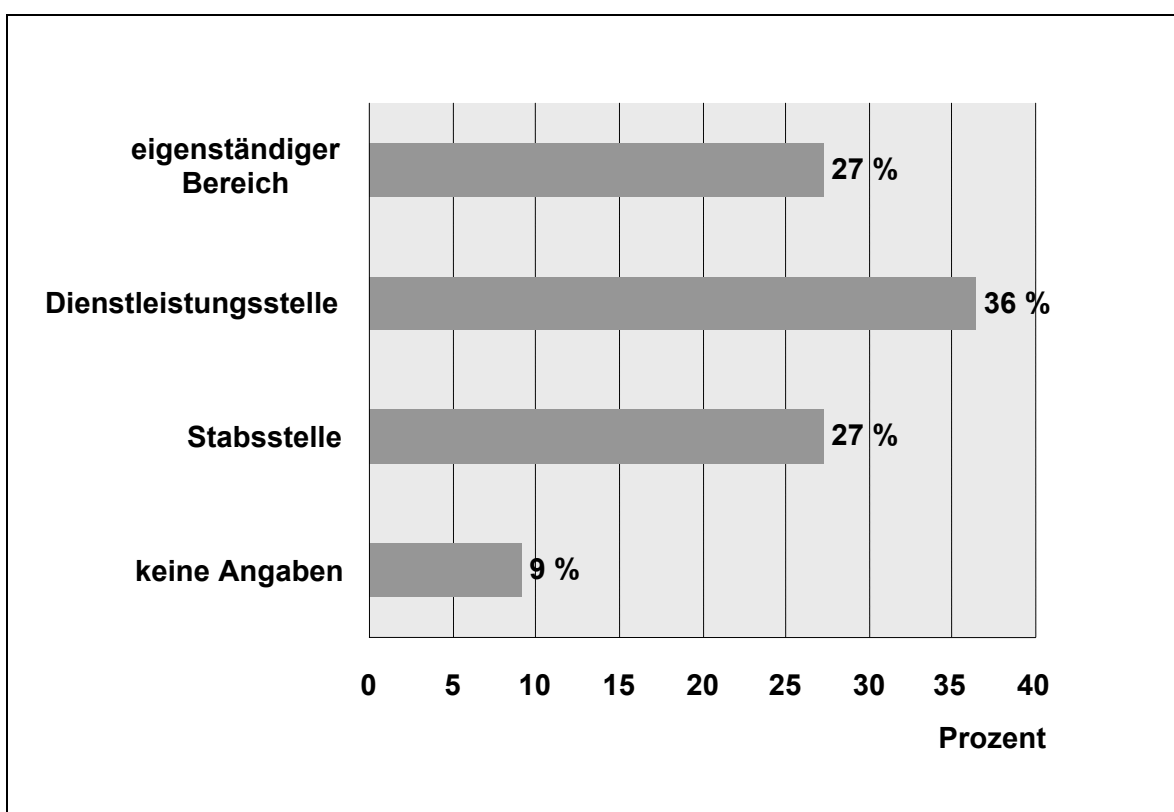


Abbildung IV-11: Organisatorische Einbindung der Internen Unternehmensberatung

⁸⁸¹ Hierzu gehören auch Business Units innerhalb der Mutterunternehmung.

Die Internen Unternehmensberatungen, die als eigenständiger Bereich konzipiert sind, konstituieren ihre Selbständigkeit über ihren rechtlichen Status, das heißt der Gesellschaftsform. Im Falle dieser Studie haben die unabhängigen Beratungen (27 Prozent) die Rechtsform der GmbH gewählt. Dennoch sind auch diese Internen Unternehmensberatungen in einem Konzerngefüge eingebunden und haben sich an der Politik des Konzerns zu orientieren, zumal der Konzerngesellschaft respektive der Konzernleitung die Überwachung aller dem Konzern zugehörigen Unternehmungen unterliegt.

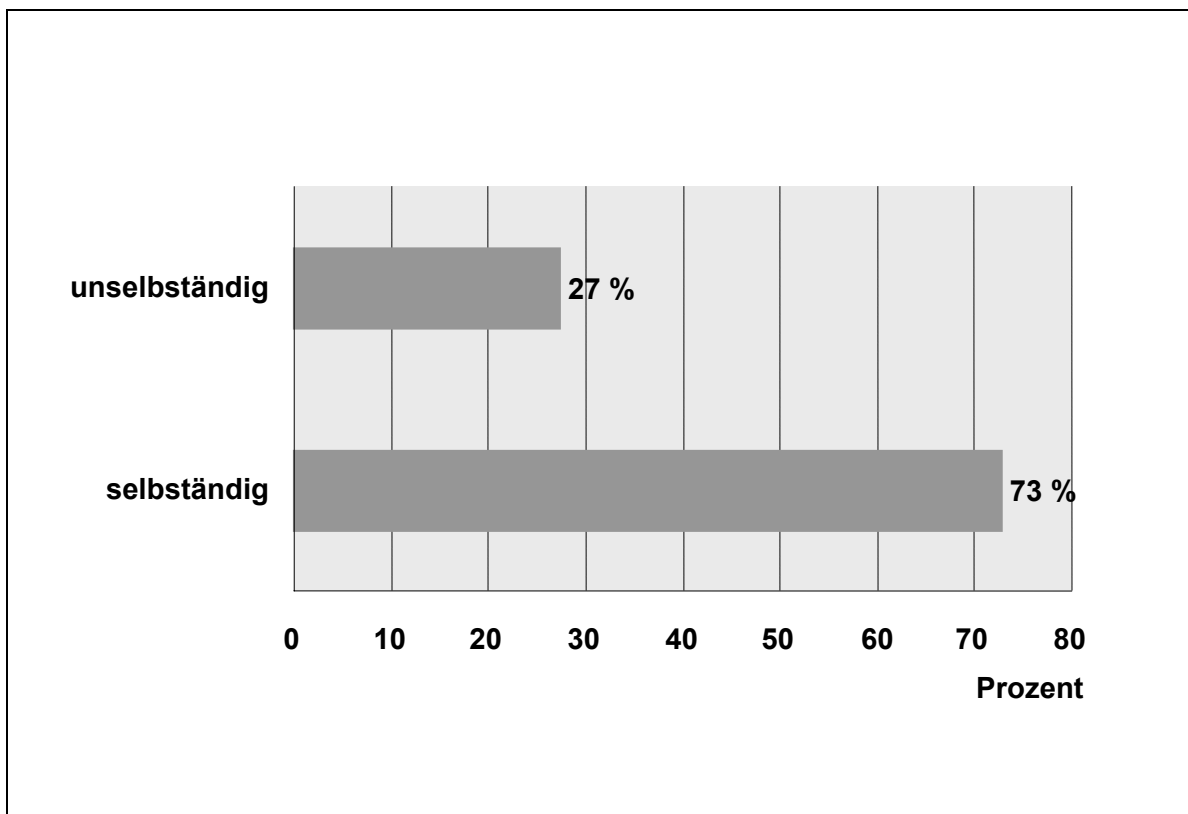


Abbildung IV-12: Rechtliche Einordnung der Internen Unternehmensberatung

Abhängig vom organisatorischen beziehungsweise damit verbundenen rechtlichen Status sind die selbständigen sowie eine weitere rechtlich und organisatorisch unselbständige Interne Unternehmensberatung auch wirtschaftlich unabhängig und im Rahmen eines Profit-Centers (36 Prozent) gewinnverantwortlich. Die verbleibenden 64 Prozent sind Cost-Center-Beratungen, bei denen Leistungen sowohl in Rechnung gestellt als auch kostenlos erbracht werden.

Insofern aber Interne Unternehmensberatungen ihre Leistungen nicht nur intern erbringen, sondern auch am externen Markt anbieten,⁸⁸² kann zumindest die externe Beratung naturgemäß nicht kostenfrei sein.

Die folgende Abbildung fasst die Ergebnisse der empirischen Studie zu dem wirtschaftlichen Status Interner Unternehmensberatungen zusammen.

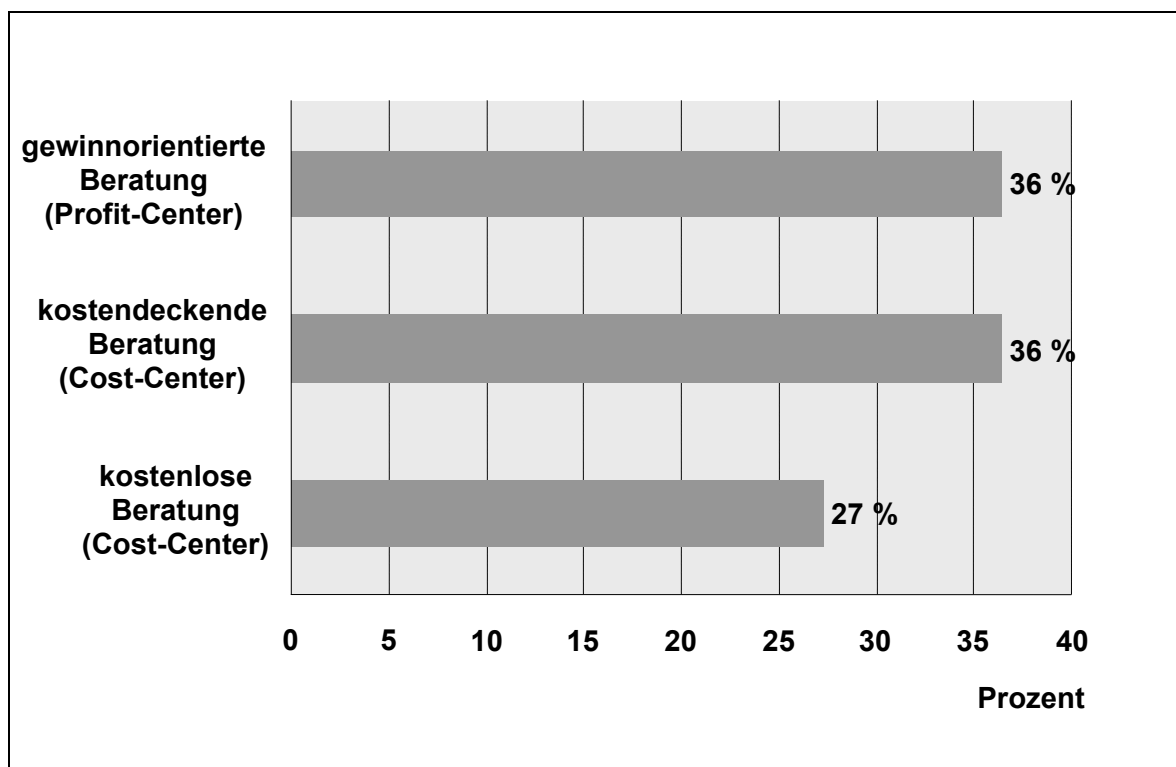


Abbildung IV-13: Wirtschaftliche Einordnung der Internen Unternehmensberatung

Eine vermutete Korrelation zwischen der Form der Institutionalisierung und den der Einrichtung einer Internen Unternehmensberatung zugrunde liegenden Zielsetzungen lässt sich aber nicht feststellen.

2.2.3 Leistungsspektrum der Internen Unternehmensberatung

Aus den in Kapitel IV 2.2.1 dieser Arbeit beschriebenen Gründen für die Einrichtung Interner Unternehmensberatungen ergeben sich auch deren Zielsetzungen in der Unternehmung, die wiederum das Leistungsspektrum

⁸⁸² Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel IV 2.2.3.2 dieser Arbeit.

bestimmen. Insbesondere, wenn der Vorstand die Interne Unternehmensberatung initiiert und den Aufbau entschieden hat, definieren dessen Vorgaben maßgeblich die Ausrichtung derselben.

Auch im Rahmen der Analyse der empirischen Studie soll das Leistungsspektrum der Internen Unternehmensberatungen im Folgenden grundsätzlich über deren Funktionen, Objekte und Inhalte erfasst werden.⁸⁸³

Da die in den Kapiteln III 3.1 und IV 1.4.1 dieser Arbeit theoretisch definierten Funktionen der Unternehmensberatung respektive Internen Unternehmensberatung aber nur ansatzweise im Zusammenhang mit den abgefragten Zielen aus denselben abgeleitet werden können, müssen die Ausführungen inhaltlich von den oben genannten theoretischen Kapiteln abweichen.

2.2.3.1 Funktionen der Internen Unternehmensberatung

Als wichtigstes Ziel neben der Optimierung einzelner Unternehmensbereiche wurde von den befragten Internen Unternehmensberatungen die *Verbesserung der Gesamtleistungsfähigkeit der Unternehmung* genannt, um *eine nachhaltige und erfolgreiche Positionierung am Markt und im Wettbewerb zu erreichen beziehungsweise zu behaupten*. Entgegen der Reihenfolge der genannten Gründe für die Institutionalisierung einer Internen Unternehmensberatung wird dagegen die angestrebte Reduzierung externer Beratungskosten erst an zweiter Stelle angeführt. Offensichtlich von nachrangiger Bedeutung – zumindest für die Beratungseinheit – ist die vertrauliche Behandlung von Informationen und Spezialwissen. Aus den Antworten wird ersichtlich, dass sich die Internen Unternehmensberatungen selbst über die *Hilfe zur Leistung guter Arbeit* legitimieren und sich nicht auf einen Kostenfaktor oder die Vertrauensfunktion⁸⁸⁴ reduzieren lassen (wollen). 18 Prozent der befragten Beratungseinheiten geben des Weiteren zwar an, die Funktion einer Informations- und Vermittlungsbeziehungsweise zentralen Anlaufstelle für Beratungsfragen zu erfüllen, verstehen sich aber nicht als Steuerungsstelle für externe Berater.

⁸⁸³ Vgl. hierzu Kapitel III 3 und Kapitel IV 1.4 dieser Arbeit.

⁸⁸⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel III 3.1 dieser Arbeit.

Auch die Differenzierung nach aktuellen und vergangenen, das heißt zum Zeitpunkt der Gründung formulierten Zielen, ergibt kein anderes Bild, da sie weitestgehend identisch sind. 64 Prozent der befragten Internen Unternehmensberatungen gaben darüber hinaus an, ihre Ziele bereits erreicht zu haben.

Auf die Auswertungsergebnisse zu der mit der Zielsetzung und -erreichung einhergehenden sowohl vergangenen als auch aktuellen strategischen Ausrichtung der Internen Unternehmensberatungen soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden, da die Angaben zu diesem Themenkomplex sehr gering sind. Nur insgesamt 27 Prozent der Internen Unternehmensberatungen haben sich geäußert, so dass die Antworten nicht als repräsentativ gewertet werden können.

2.2.3.2 Objekte der Internen Unternehmensberatung

Hinsichtlich der Objekte, das heißt Tätigkeitsfelder der Internen Unternehmensberatungen ist die geforderte Branchenvielfalt sichergestellt, da die befragten Beratungen den unterschiedlichsten Branchen zuzuordnen sind. Neben dem Kredit- und Versicherungsgewerbe sind Verkehr und Nachrichtenübermittlung, Datenverarbeitung sowie Energieversorgung genauso vertreten wie das Verarbeitende Gewerbe mit seinen Unterstrukturen (Verlag und Druck, Chemische Industrie, Maschinen- und Gerätebau, Steuer- und Regelungstechnik, Gebrauchsgüter).

Entsprechend einer ausschließlich internen Ausrichtung sind diese Internen Unternehmensberatungen in der eigenen Branche tätig. Aber auch die Beratungen, die darüber hinaus extern orientiert sind, bewegen sich hauptsächlich in dem Branchensektor, dem sie selbst angehören, *um Trendentwicklungen am Markt mitzubekommen, Vergleichbarkeit zu erreichen und gegebenenfalls doch noch den Einstieg in andere Branchen zu finden.*

Eine Differenzierung der Beratungsleistungen nach unternehmerischen Funktionsbereichen ist im Rahmen der durchgeführten Erhebung nur bedingt möglich, da nur wenige Aussagen vorliegen. So werden aus funktionaler Sicht nur

die Unternehmensbereiche Marketing und Vertrieb, Controlling sowie Produktion und Logistik von 18 Prozent der Internen Unternehmensberatungen angeführt.

2.2.3.3 Inhalte der Internen Unternehmensberatung(leistungen)

Im Rahmen der folgenden Klassifizierung der Unternehmensberatungsleistungen lassen sich bei den Antworten der Internen Unternehmensberatungen auf die Frage nach ihren jeweiligen Kernkompetenzfeldern vorrangig die in Kapitel III 3.3 dieser Arbeit ermittelte Fach- / Expertenberatung und die Organisationsentwicklung / Prozessberatung feststellen. 64 Prozent der Internen Unternehmensberatungen geben zum Beispiel die Strategieberatung als Kernkompetenz an, wobei 45 Prozent dies mit dem Angebot der Organisationsberatung kombinieren. Lediglich 18 Prozent der Internen Unternehmensberatungen beschränken sich auf die Organisationsberatung.

Der Versuch einer differenzierteren Strukturierung anhand der Produkte der Beratungsleistungen führte zu zwei Kategorien von Internen Unternehmensberatungen.

Während 36 Prozent der befragten Beratungen nur individuelle Lösungskonzepte bieten und demzufolge auch nicht auf fertige Produkte zurückgreifen (können), gaben 9 Prozent der Internen Unternehmensberatungen an, den Beratungsprozess standardisiert zu haben. Bei 36 Prozent der Beratungen, die die Frage nach ihren Produkten / Problemlösungen beantwortet haben, ist eine Zuordnung hinsichtlich eines standardisierten oder nicht-standardisierten Beratungsprozesses nicht möglich. Darüber hinaus ist eine Mischform durchaus denkbar, insbesondere bei Betrachtung der Ergebnisse zum Thema Methoden, Techniken und Instrumente / Tools. Zwar haben 45 Prozent der Internen Unternehmensberatungen keine Angaben gemacht, aber die Antworten beinhalten Aussagen zur Standardisierung beziehungsweise Nicht-Standardisierung desselben.

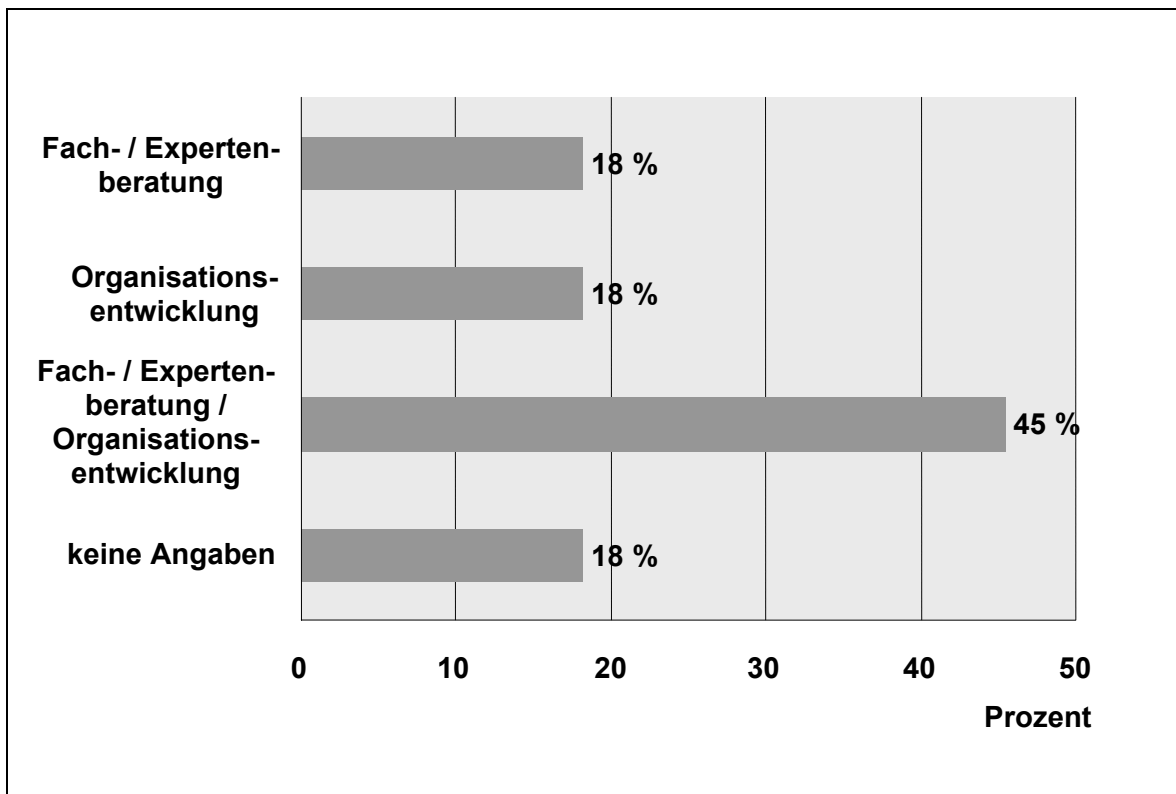


Abbildung IV-14: Beratungsansätze der Internen Unternehmensberatung

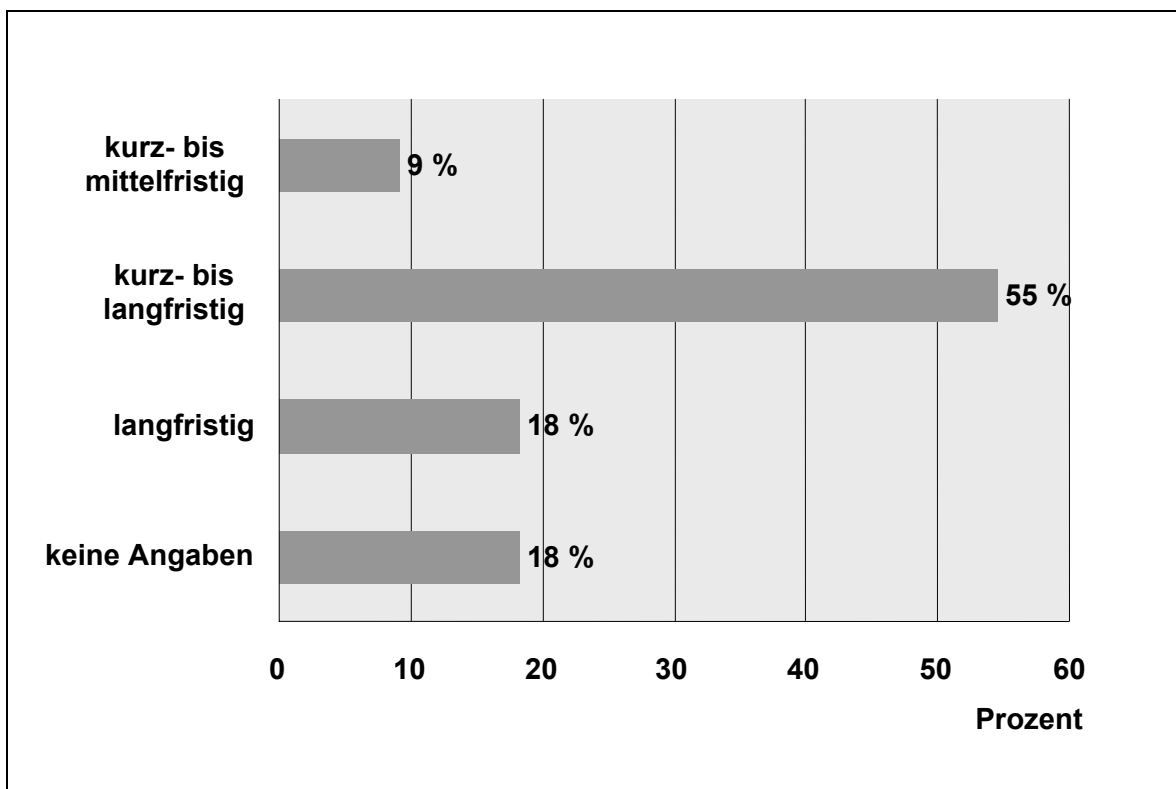


Abbildung IV-15: Beratungsprojekte der Internen Unternehmensberatung

Einen weiteren möglichen Ansatz zur Klassifizierung der Unternehmensberatungsleistungen bietet die Differenzierung der Beratungsprojekte nach der Dauer der Durchführung, wie sie in der folgenden Abbildung vorgenommen wurde.

Obwohl fast 20 Prozent der Internen Unternehmensberatungen zur Art ihrer Beratungsprojekte in Bezug auf die Dauer der Durchführung keine Aussage getroffen haben, decken mehr als die Hälfte der Beratungseinheiten je nach Auftrag das gesamte Portfolio von Beratungsprojekten von wenigen Tagen über mehrere Wochen und Monate bis zu einem Jahr und mehr ab.

2.2.4 Organisation der Internen Unternehmensberatung

Die deskriptive Analyse der Organisation der praktisch anzutreffenden Internen Unternehmensberatungen erfolgt analog zur Theorie der Internen Unternehmensberatung im Folgenden anhand der (selbst) gewählten aufbauorganisatorischen Struktur zum einen und dem Profil der Mitarbeiter zum anderen.

2.2.4.1 Struktur der Internen Unternehmensberatung

Nach ihrer internen Organisationsstruktur befragt, haben sich 82 Prozent der Internen Unternehmensberatungen zu diesem Sachverhalt geäußert. Nur 9 Prozent der Beratungsunternehmen differenzieren dabei explizit zwischen einer zentralen und der eigenen dezentralen Organisationsstruktur, die *ohne jegliche hierarchische Ordnung ausschließlich aus den Kundenanforderungen* entstanden sein soll. Dieser Kategorie sind weitere 18 Prozent der Beratungseinheiten zuzuordnen, bei denen alle Mitarbeiter gleich gestellt sind und lediglich dem Leiter unterstehen. Den verbleibenden 55 Prozent der Internen Unternehmensberatungen ist dagegen eine zentrale Organisationsstruktur zu unterstellen, obwohl dieser Begriff nicht verwendet wurde. Denn diese Beratungen geben an, dass unter dem Leiter der Beratungseinheit (bei einer der Internen Unternehmensberatungen analog zur Struktur Externer Unternehmensberatungen auch *Partner* genannt) noch eine zweite Führungsebene (zum Beispiel unter den Begriffen *Kompetenzfeldleiter*, *Leitende Berater* oder auch *Projektleiter*)

eingezogen ist. In diesem Fall werden die weiteren Mitarbeiter je nach Erfahrung und Kompetenz gegebenenfalls des Weiteren in Junior- und Senior-Berater unterschieden.

Der Begriff *Projektstruktur* wird nur von 27 Prozent der Internen Unternehmensberatungen angeführt, so dass keine allgemeingültige Feststellung formuliert werden kann.

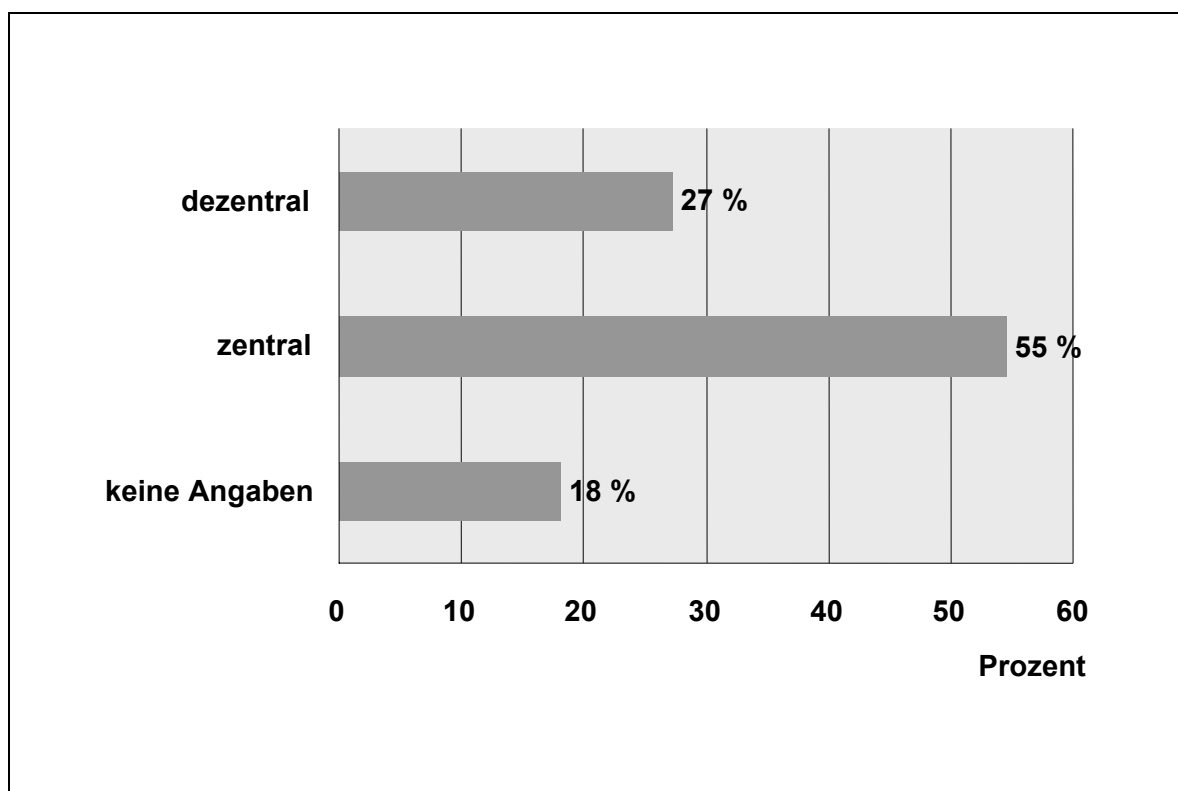


Abbildung IV-16: Aufbauorganisatorische Struktur der Internen Unternehmensberatung

In Bezug auf die Gründe für die Wahl der entsprechenden Organisationsstruktur beinhalten die Antworten (64 Prozent) einerseits Aussagen zur mehr oder weniger *ungeplanten Entwicklung der jeweiligen Struktur aus den Anforderungen* und stellen somit auf die bereits erwähnte Kundenorientierung ab, die aber auch die Basis für die bewusste Einrichtung einer bestimmten Organisationsstruktur andererseits sein soll. Darüber hinaus wird die Berücksichtigung einer neuen Unternehmenskultur, die *ganzheitliches statt Abteilungsdenken* sowie *den Teamgeist fördern* soll, als ein weiterer Grund genannt. Dementsprechend bezeichnen 45 Prozent der Internen Unternehmensberatungen ihre Organisationsstruktur zum Zeitpunkt der Befragung auch als optimal und halten eine andere

Struktur gegebenenfalls nur bei veränderter Mitarbeiterzahl für notwendig. Und auch hier fällt der Begriff der Projektstruktur nur zweimal.

2.2.4.2 Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung

Im Rahmen des Befragungsblocks zum Profil der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatungen wurden deren Anzahl, ihr Durchschnittsalter und die Verweildauer in der Beratungseinheit sowie ihre Herkunft und deren Auswirkung auf die Organisationsstruktur ermittelt. Des Weiteren waren in diesem Zusammenhang die Verfahren der Rekrutierung und Qualifizierung der internen Berater ebenso von Interesse wie Aussagen zu deren Vergütung und gegebenenfalls bestehender Anreizsysteme.

Die folgende Abbildung zeigt, dass eher kleine und mittlere Einheiten bei den Internen Unternehmensberatungen festzustellen sind. Bei 63 Prozent der befragten Beratungen fanden sich bis zu 50 Mitarbeiter, wobei bei 18 Prozent dieser Unternehmensberatungen jeweils nur 4 Unternehmensberater arbeiten. Annähernd je ein Fünftel der Internen Unternehmensberatungen zählt zu den Kategorien 50 bis 200 (125 und 136 Mitarbeiter) beziehungsweise mehr als 200 Mitarbeiter (240 und 330 Mitarbeiter). Der Mittelwert der Zahl der in den Internen Beratungsunternehmen beschäftigten Mitarbeiter beträgt für die gesamte Stichprobe circa 87.

Nicht alle der befragten Internen Unternehmensberatungen haben Angaben zur Anzahl der Mitarbeiter im Backoffice gemacht. Jeweils 9 Prozent der Aussagen (45 Prozent insgesamt) beziffern die Anzahl der Mitarbeiter im Backoffice, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung insgesamt, auf 10 Prozent beziehungsweise 15 Prozent. 27 Prozent der Antworten geben einen Backoffice-Anteil von 20 Prozent an.

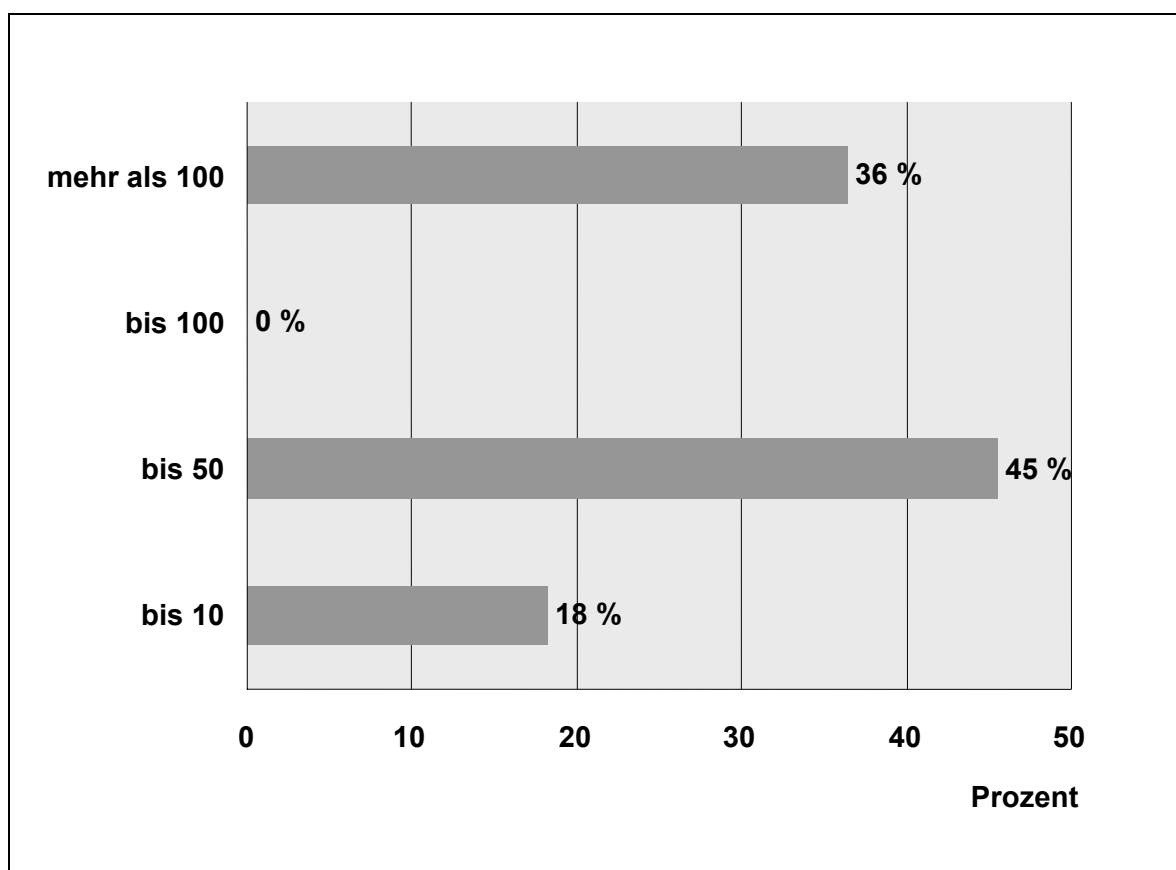


Abbildung IV-17: Anzahl der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung

Mangels Daten ist lediglich zu vermuten, dass die Zahl der Mitarbeiter einer Internen Unternehmensberatung von verschiedenen Faktoren, zum Beispiel der Zeit des Bestehens, der Größe des Unternehmens in Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiter oder dem Umsatz abhängig ist.

Die Annahme, dass die Anzahl der Mitarbeiter umso größer ist, je länger die Interne Unternehmensberatung besteht, wird aber von der folgenden tabellarischen Aufstellung widerlegt.

Interne Unternehmensberatung	Gründungsjahr	Anzahl der Mitarbeiter zum Befragungszeitpunkt
1	1983	20
2	1990	125
3	1991	330
4	1991	4
5	1994	11

6	1996	240
7	1996	136
8	1996	35
9	1996	20
10	1996	35
11	1997	4

Tabelle IV-4: Anzahl der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung zum Befragungszeitpunkt in Bezug zum Gründungsjahr

Die Anzahl der Mitarbeiter Interner Unternehmensberatungen korreliert auch nicht mit der Größe der Unternehmung. Die folgende Tabelle zeigt, dass der prozentuale Anteil der Mitarbeiter der Internen Beratung nicht mit der Anzahl der Mitarbeiter insgesamt steigt.

Interne Unternehmensberatung	Anzahl der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung	Anzahl der Mitarbeiter der Unternehmung		Anteil der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung an den Mitarbeitern insgesamt	
		weltweit	Deutschland	weltweit	Deutschland
1	4	13.889	6.073	0,029 %	0,066 %
2	4	45.753	11.460	0,009 %	0,035 %
3	11	34.870	30.557	0,032 %	0,036 %
4	20	76.257	30.984	0,026 %	0,065 %
5	20	12.573		0,160 %	
6	35	164.154	21.954	0,021 %	0,159 %
7	35	195.788	172.233	0,018 %	0,020 %
8	125	50.659	42.294	0,247 %	0,300 %
9	136	446.800	180.000	0,030 %	0,076 %
10	240	93.232	51.273	0,257 %	0,468 %
11	330	330		100 %	

Tabelle IV-5: Anteil der Anzahl der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung an der Anzahl der Mitarbeiter der Unternehmung insgesamt

Darüber hinaus kann in Tabelle IV-6 auch keine Verbindung zwischen der Höhe des Umsatzes der Unternehmung und der Anzahl der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung festgestellt werden.

Interne Unternehmensberatung	Anzahl der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung	Umsatz der Unternehmung insgesamt in Mio. Euro
1	4	2.288
2	4	13.060
3	11	20.570**
4	20	16.524
5	20	2.621
6	35	29.617*
7	35	35.500
8	125	15.240**
9	136	78.390
10	240	29.592**
11	330	54

* Umsatzangabe in US Dollar umgerechnet in Euro zum Wert von 1,2 US Dollar = 1 Euro, Stand 04.07.2005

** Umsatzangaben = Zinserträge

Tabelle IV-6: Anzahl der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung im Verhältnis zum Umsatz der Unternehmung insgesamt

Daher ist anzunehmen, dass die Anzahl der Mitarbeiter Interner Unternehmensberatungen insbesondere von dem Umfang und der Anzahl der Projekte bestimmt wird, denn die Vorhaltung entsprechender Personalkapazitäten (zum Beispiel mehr als 200 Mitarbeiter) ist sehr kostspielig, so dass eine gewisser Grad an Auslastung gewährleistet sein muss.

Zum Durchschnittsalter der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatungen lässt sich das Vorhandensein sehr junger Teams in zweifacher Hinsicht konstatieren. Zum einen gehören bei 55 Prozent der Beratungen deren Mitarbeiter zur Altersklasse von 30 bis 35 Jahren (siehe Abbildung IV-18). Zum anderen wird die Verweildauer der Mitarbeiter in der Beratung von 36 Prozent der Internen

Unternehmensberatungen – wenn damit auch unterrepräsentiert – mit durchschnittlich 2 bis 4 Jahren als relativ kurz angesetzt, so dass das Beraterteam in seiner jeweils aktuellen Zusammensetzung aus der zeitlichen Perspektive als jung bezeichnet werden kann.

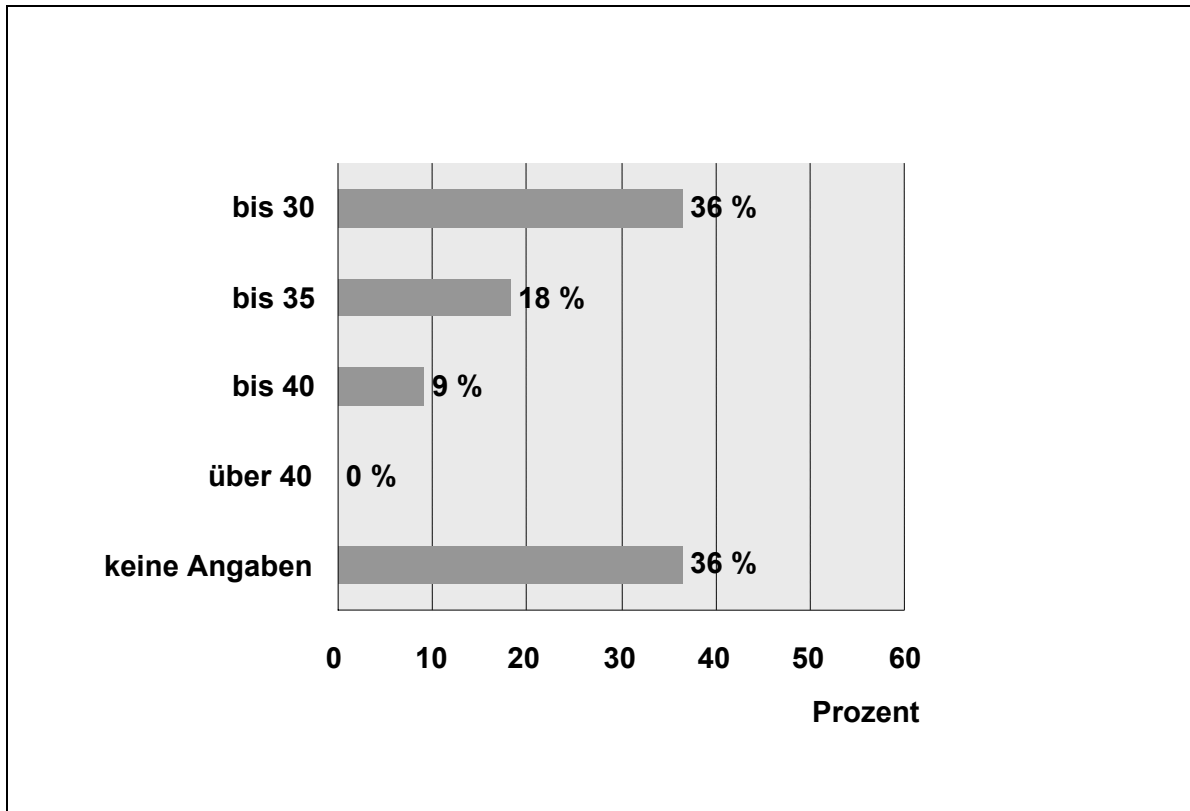


Abbildung IV-18: Durchschnittsalter der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung

Die Rekrutierung der Mitarbeiter erfolgt bei den befragten Internen Unternehmensberatungen sowohl durch interne als auch externe Ausschreibung beziehungsweise in Kombination entsprechend der Darstellung in Abbildung IV-19. Ausschließlich aus Bereichen der eigenen Unternehmung, das heißt aus anderen Abteilungen oder Tochterunternehmen stellen nur 9 Prozent der Befragten ihre Berater teils unter Involvierung der Personalabteilung ein. 91 Prozent der Beratungen rekrutieren ihre Mitarbeiter am internen und externen Markt, teils auch im Ausland. In diesem Fall werden als Mittel der Rekrutierung alle Medien, konkret *Anzeigen*, *Headhunter*, *Internet* und *Universitätsveranstaltungen* genannt.

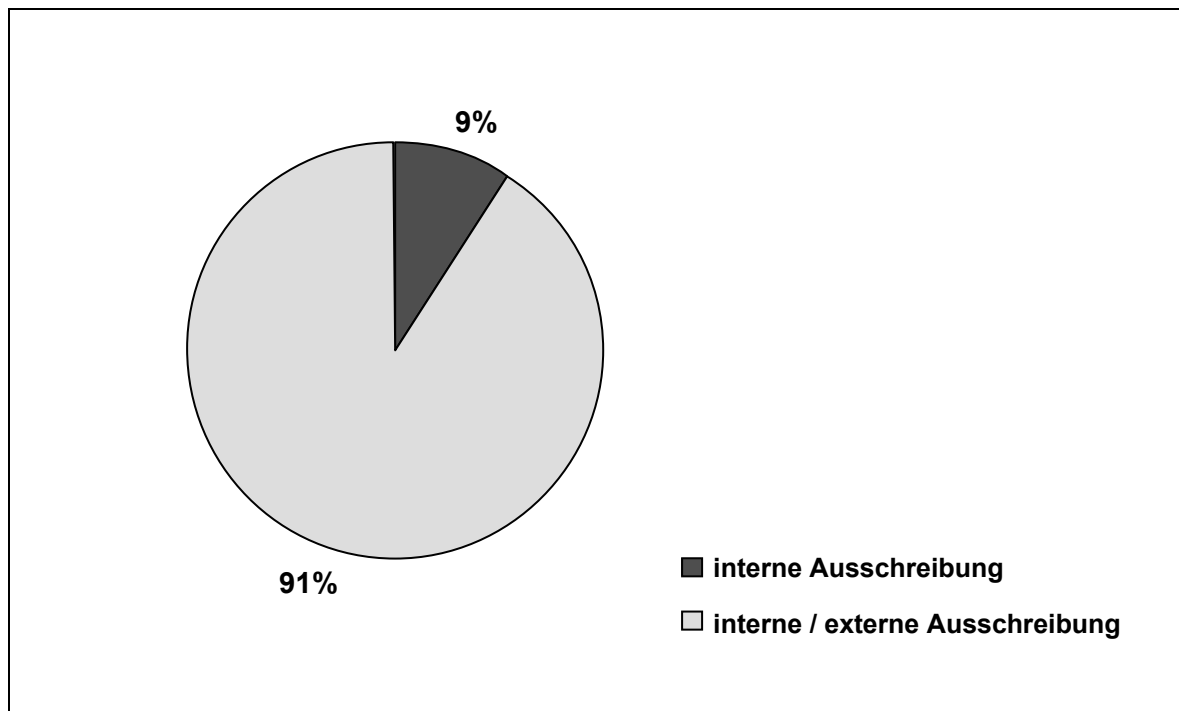


Abbildung IV-19: Recruiting in der Internen Unternehmensberatung

Die Einstellung des Nachwuchses direkt von der Universität wird von 27 Prozent der Internen Unternehmensberatungen praktiziert. 45 Prozent der Stichprobe übernehmen ihre Mitarbeiter von anderen (nicht selten Kunden-)Unternehmen. Darüber hinaus geht aus der folgenden Abbildung hervor, dass mehr als die Hälfte der Beratungseinheiten seine Zugänge gar aus anderen Unternehmensberatungen rekrutiert. Dies erstaunt zum jetzigen Zeitpunkt der Auswertung umso mehr, da ein nicht geringes Gehaltsgefälle zur externen Unternehmensberatung vermutet wird.

Die Frage nach möglichen Auswirkungen der Herkunft der Mitarbeiter auf die Organisationsstruktur wurde von 55 Prozent der Internen Unternehmensberatungen dahin gehend beantwortet, dass die sorgfältige Auswahl und Qualifizierung – die noch zu analysieren ist – der neuen Mitarbeiter deren problemlose Integration in das bestehende Beratungsteam gewährleistet. Während 36 Prozent der Beratungen sich nicht geäußert haben, gaben nur 9 Prozent der Internen Unternehmensberatungen zu bedenken, dass ein niedriges Durchschnittsalter in Korrelation zu wenig Erfahrung stünde und aus diesem Grund eine Restrukturierung notwendig werden könnte.

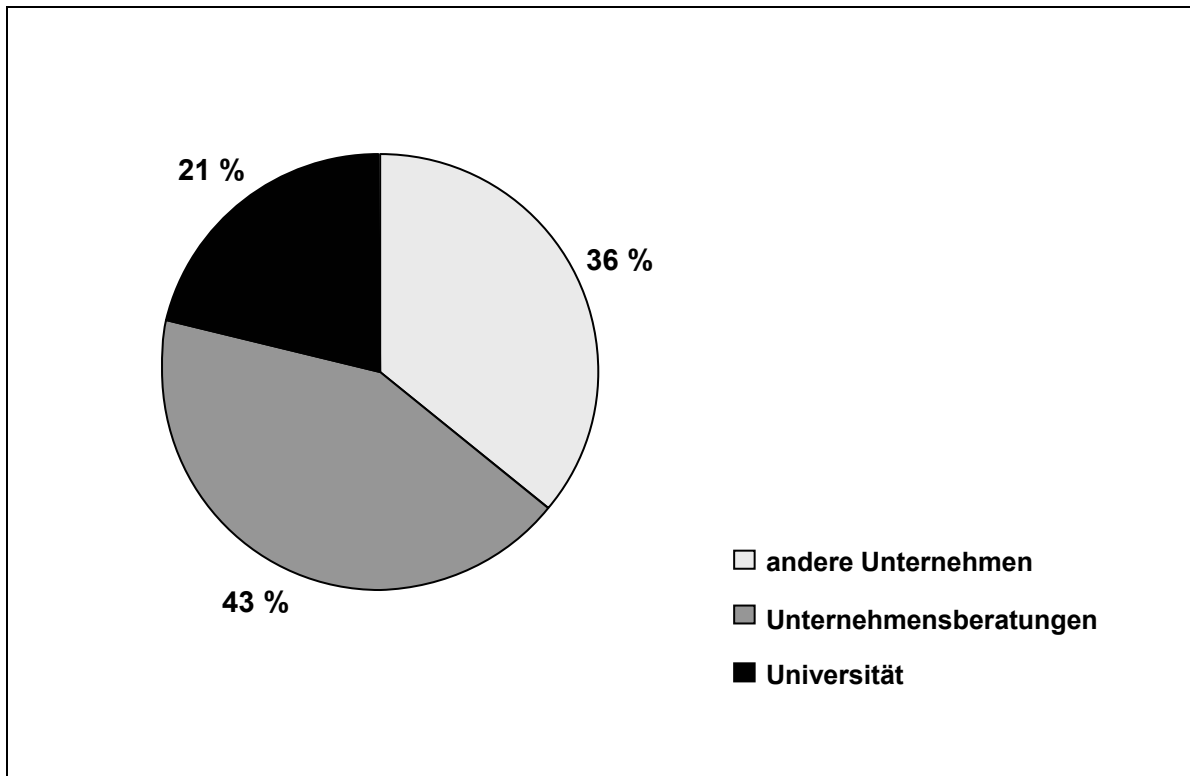


Abbildung IV-20: Herkunft der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung

Die Kompetenzen der internen Unternehmensberater sind unterschiedlich. Sie ergeben sich aus den vielfältigen bei der Befragung genannten Qualifikationen der Mitarbeiter. Demnach werden Naturwissenschaftler, Wirtschaftswissenschaftler, Wirtschaftsprüfer, Wirtschaftsingenieure, Ingenieure, Techniker und Banker, also fast ausschließlich Akademiker, als interne Berater eingestellt. Bei 36 Prozent der Internen Unternehmensberatungen gibt es für die neuen Mitarbeiter ein Auftaktprogramm oder Basistraining von meistens einigen Wochen als Standardqualifizierung. Darüber hinaus sind weitere regelmäßige Schulungen zum Beispiel in Seminaren Pflicht. Ansonsten wird von 45 Prozent der befragten Beratungen Learning-by-doing beziehungsweise Training-on-the-job als Qualifizierungsmaßnahme angeführt.

Abbildung IV-21 unterscheidet bei der Vergütung der Mitarbeiter Interner Unternehmensberatungen zwischen einer tariflichen Entlohnung bei 36 Prozent und einer außertariflichen Bezahlung bei 18 Prozent der befragten Beratungen. Nur 9 Prozent der Unternehmensberatungen setzen eine Mischform ein. Die verbleibenden 36 Prozent der Angaben lassen sich nicht auswerten. Bei

Betrachtung der dazugehörigen Beratungseinheiten lässt sich aber bei 27 Prozent der Internen Unternehmensberatungen eine tarifliche und bei 9 Prozent eine außertarifliche Vergütung vermuten.

Der von 45 Prozent der Beratungsunternehmen angeführte variable Anteil der Entlohnung findet sich in den Beratungen, die tariflich vergütet beziehungsweise deren Aussage nicht eindeutig zugeordnet werden kann.

Insbesondere im Rahmen einer Tarifstruktur ist die Entlohnung interner Unternehmensberater selbst bei einem erfolgsabhängigen Anteil offensichtlich unproblematisch, da sich die Vergütung trotz gegebenenfalls bestehender Flexibilität und Individualität im Gehaltsgefüge des Konzerns bewegt. Allerdings beklagt eine der befragten Beratungen die Schwierigkeit des Einkaufs externer Berater, die – wie schon vermutet – auf Grundlage anderer, das heißt deutlich höherer Gehaltsstrukturen bezahlt werden.

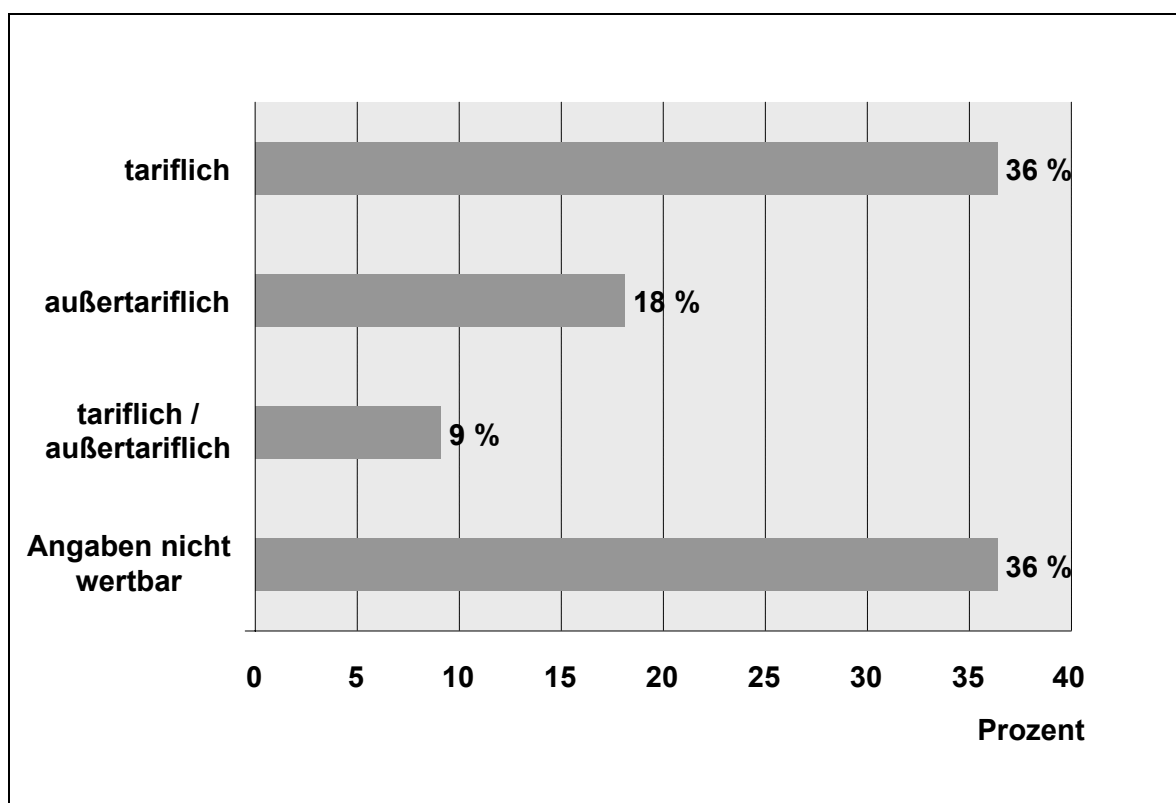


Abbildung IV-21: Vergütung der Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung

Im Zusammenhang mit dem hier diskutierten variablen Anteil der Vergütung kann auch die Frage nach gegebenenfalls bestehenden Anreizsystemen geklärt werden. Denn von den 55 Prozent der Internen Unternehmensberatungen, die

sich zu diesem Sachverhalt geäußert haben, geben 36 Prozent mit einem Anreizsystem an, dass dieses monetärer Art ist in Form von Bonuszahlungen beziehungsweise Tantiemen.

2.2.5 Erfolgsfaktoren der Internen Unternehmensberatung

Um analysieren zu können, welche Gründe zu einem nicht ausschließlich externen Bezug von Beratungsleistungen führen, wurden die Erfolgsfaktoren sowie die Wettbewerbsvorteile aus Sicht der Internen Unternehmensberatungen ermittelt.

Die folgende Abbildung fasst die vielfältigen Aussagen zusammen. Mit 16 Prozent der Nennungen wurden die *besseren Kenntnisse der eigenen Unternehmung* als Hauptgrund angeführt. Einbezogen in diese Kategorie sind dabei auch Aussagen zu Netzwerken und ähnlichem. An zweiter Stelle steht bei der Befragung die *Ergebnisorientierung* mit 12 Prozent, gefolgt von der *Qualität (der Arbeit)* und *Vertrauen und Akzeptanz* mit jeweils 10 Prozent der Nennungen. Eine Rolle spielen offensichtlich auch die *Leistungsfähigkeit*, zu der entsprechendes Know-how und Kompetenz gehören, die *Ressourcenverfügbarkeit*, die sich zum Beispiel in kürzeren Vorlaufzeiten ausdrückt, und eine *kostengünstigere Beratung* im Vergleich zu externen Leistungen zu je 8 Prozent. Eine höhere *Umsetzungskompetenz* erreicht nur einen Anteil von 6 Prozent der Nennungen.

Die weiteren aufgelisteten Gründe spielen aufgrund der geringen absoluten Zahl der Aussagen nur eine untergeordnete Rolle, so dass auf deren Kommentierung verzichtet werden kann.

Ergänzt werden die Feststellungen um die ebenfalls erfragten Wettbewerbsnachteile, denn nur die Betrachtung der Internen Unternehmensberatung aus beiden Perspektiven ermöglicht eine aussagefähige Einschätzung und Bewertung ihrer tatsächlichen Erfolgsposition in der sie umgebenden Organisation.

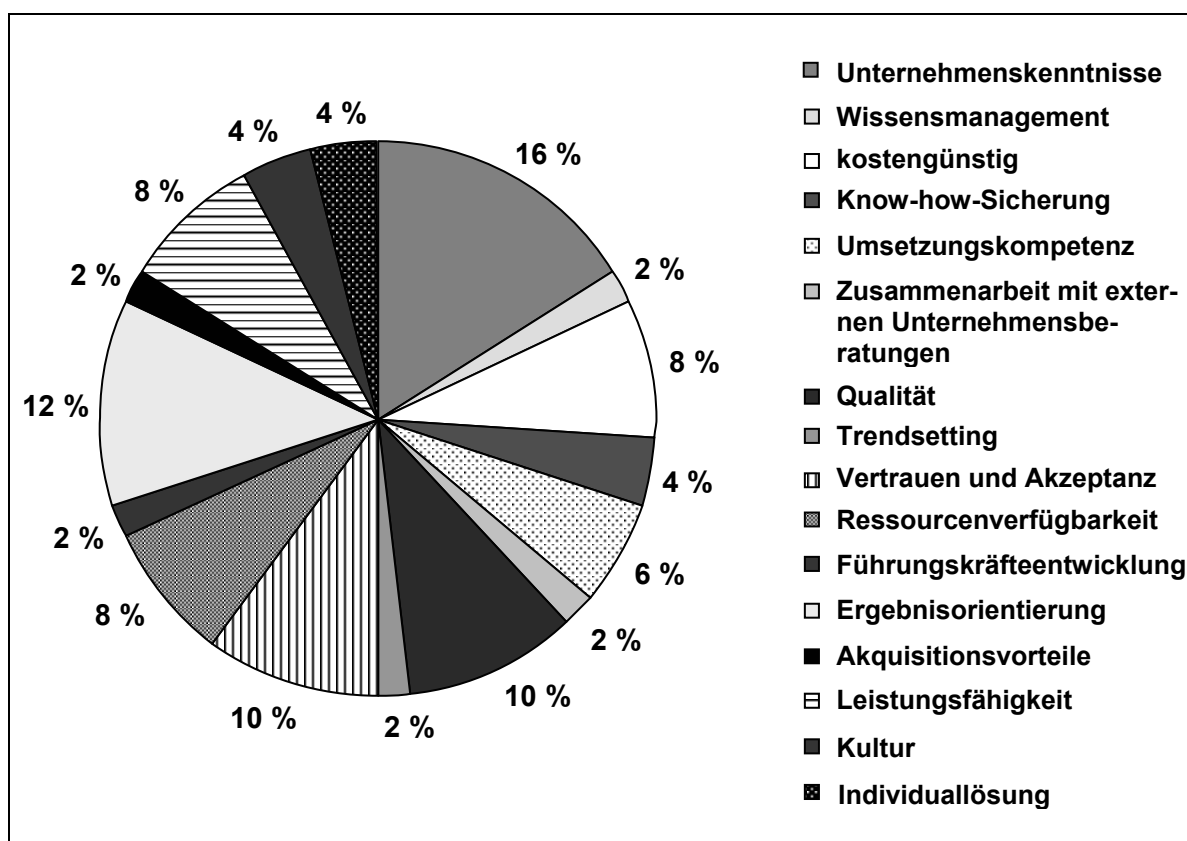


Abbildung IV-22: Erfolgsfaktoren der Internen Unternehmensberatung

73 Prozent der Internen Unternehmensberatungen haben die Frage nach deren Wettbewerbsnachteilen beantwortet. Die prozentuale Aufteilung der Aussagen ergibt sich aus der Abbildung IV-23.

Der mit 28 Prozent der Angaben am Häufigsten genannte *Wissensmangel* bezieht sich auf die fehlenden Marktkennntnisse und Analysefähigkeiten, zu geringes Expertenwissen und Datenmaterial im Sinne von Benchmarking.⁸⁸⁵ In engem Zusammenhang mit diesen Wissensdefiziten stehen sicherlich auch der mit jeweils 6 Prozent angeführte *Erfahrungsmangel* beziehungsweise die hohen *Kosten für Wissensmanagement*.

Hinsichtlich des *Kapazitätsmangels* (24 Prozent der Nennungen) beklagen die Beratungen, dass ihr Team zu klein ist, um in Konkurrenz zu den großen Externen Unternehmensberatungen bestehen zu können, Aufträge wegen eines begrenzten

⁸⁸⁵ Bei dem Prinzip des Benchmarking geht es nicht um den Vergleich verschiedener Aspekte der eignen Leistungsfähigkeit mit Wettbewerbern allgemein, sondern um den Vergleich mit den diesbezüglich dieser Aspekte jeweils besten Unternehmungen der eigenen oder anderer Branchen.

Mitarbeiterpools abgelehnt werden müssen oder die Ressourcen nur kurzfristig verfügbar sind.

Immerhin bei 18 Prozent der Aussagen bezeichnen sich die Internen Unternehmensberatungen selbst als *betriebsblind* und greifen damit einen von Externen Unternehmensberatungen immer wieder erwähnten Faktor im Kampf um Beratungsaufträge auf.

Eine weitere wichtige Rolle in Bezug auf Wettbewerbsnachteile spielt die *höhere Erfolgsverantwortung*, der sich Interne Unternehmensberatungen aufgrund der Zugehörigkeit zur selben Unternehmung ausgesetzt fühlen. 12 Prozent der Antworten sind dahin gehend formuliert, dass sich Externe Beratungsunternehmen im Gegensatz zu Internen Beratungsunternehmen den Folgen schlechter Beratungsergebnisse eher entziehen können. Dies kann mit ein Grund dafür sein, dass ein hoher *Druck auf internen Beratern* aus deren Sicht (6 Prozent der Nennungen) lastet.

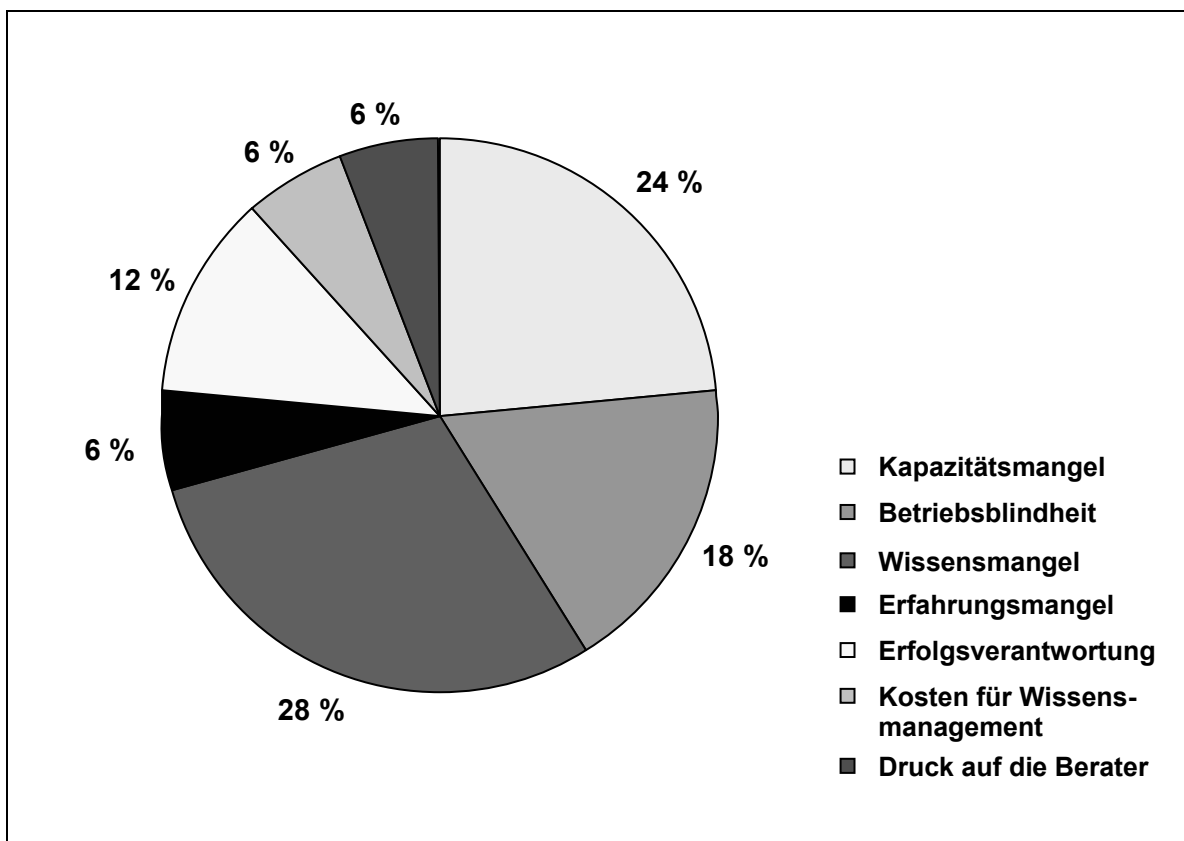


Abbildung IV-23: Wettbewerbsnachteile der Internen Unternehmensberatung

2.2.6 Wissensmanagement in der Internen Unternehmensberatung

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Befragung zum Einsatz des Wissensmanagements in Internen Unternehmensberatungen analysiert. Allerdings ist festzuhalten, dass die Antworten zu diesem Themenkomplex im Verhältnis zu Teil 1 der Befragung sehr gering hinsichtlich der absoluten Zahl und darüber hinaus weniger ausführlich sind. Zum einen lässt sich dieser Sachverhalt wohl auf den Umfang des Fragebogens und eine damit einhergehende bei Teil 2 bereits eingetretene ‚Ermüdung‘ der Interviewpartner zurückführen. Andererseits kann dies auch dahingehend gewertet werden, dass trotz der Aktualität und Bedeutung dieses Themas, die auch von den befragten Internen Unternehmensberatungen durchaus erkannt wird, dennoch nicht die Notwendigkeit einer aktiven Auseinandersetzung beziehungsweise Bearbeitung des Wissensmanagements gesehen wird.

Damit ist eine Repräsentativität für die meisten der Antworten nicht gegeben, gleichwohl können sie für tendenzielle Aussagen herangezogen werden.

2.2.6.1 Bedeutung des Wissensmanagements in der Internen Unternehmensberatung

Die Bedeutung des Wissensmanagements in der Internen Unternehmensberatung ergibt sich unter anderem aus der Frage nach der Kenntnis dieses Konzeptes. 82 Prozent der befragten Unternehmensberatungen haben dies bejahend beantwortet. Bei 27 Prozent der Internen Beratungen wird deren Aussage noch dahingehend konkretisiert, das Wissensmanagement als *dokumentiertes Wissen*, *Data-sharing* und *Systemical-collection* verstanden wird. Das Vorhandensein von Wissensmanagement haben 73 Prozent der Internen Unternehmensberatungen bestätigt. Die 9 Prozent der Beratungen, die über kein Wissensmanagement-Konzept verfügen, geben aber an, Wissensmanagement einführen zu wollen.

In der folgenden Abbildung werden die gewonnenen Daten in einem direkten Vergleich gegenüber gestellt.

Der Stellenwert des Wissensmanagements kann – neben der konkreten Frage danach, die nur von 18 Prozent der Internen Unternehmensberatungen, aber

übereinstimmend als sehr hoch bewertet wird – weiterhin auch über die Erfassung der im Zusammenhang mit dem Konzept auftretenden Herausforderungen und Probleme erfolgen. Bei letzteren gibt es bei 27 Prozent der Angaben insgesamt zwei gleiche Antworten in Bezug auf Zeit- und Organisationsaufwand. Hinsichtlich der Herausforderungen führen 9 Prozent der Internen Unternehmensberatungen (82 Prozent haben keine Angaben gemacht) an, dass der Aufbau einer entsprechenden Infrastruktur nicht ausreicht, sondern ein gemeinsames Verständnis und Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen.

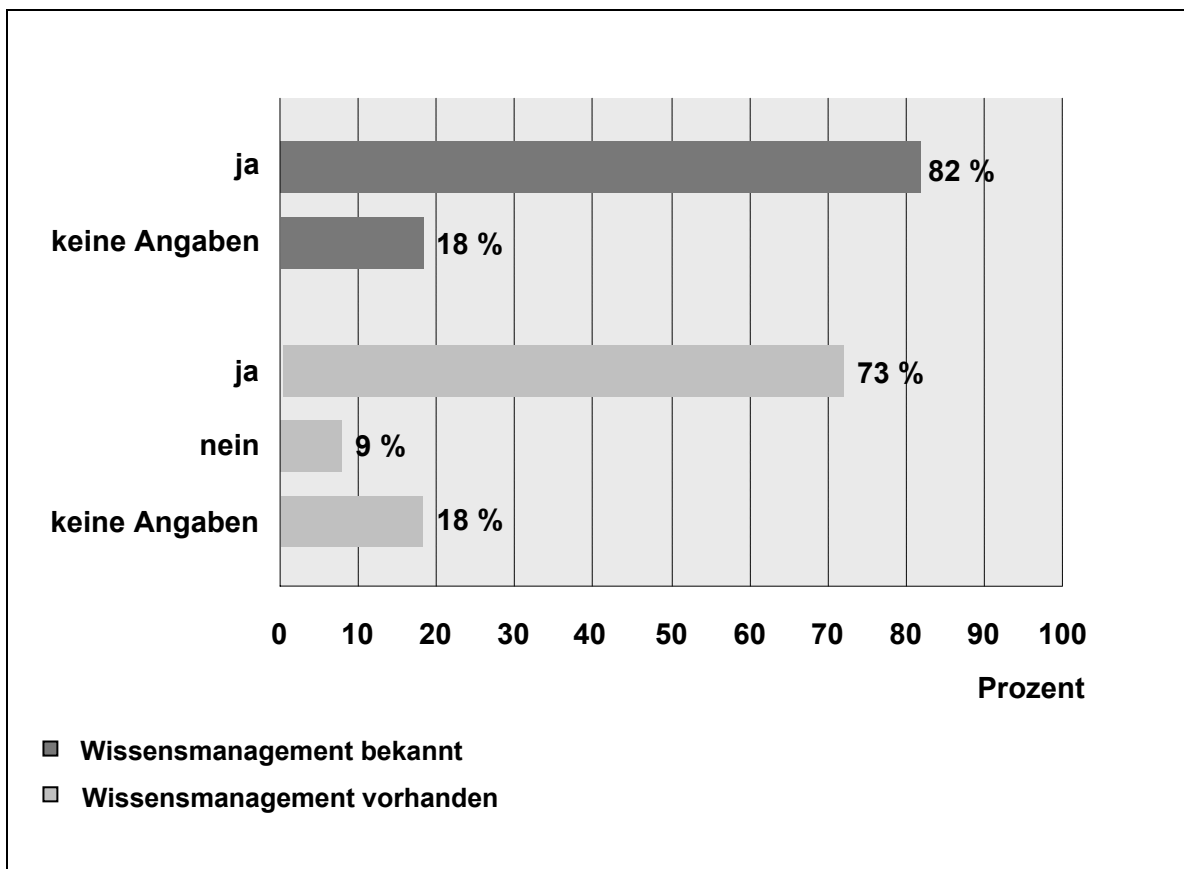


Abbildung IV-24: Kenntnis und Status des Wissensmanagements in der Internen Unternehmensberatung

Um ein möglichst objektives Bild zur Bedeutung des Wissensmanagements aus verschiedenen Betrachtungswinkeln zu erhalten, wurden auch dessen Erfolgsfaktoren abgefragt. 27 Prozent stellen erstens auf einen möglichst großen Nutzungsgrad, zweitens eine Wissensmanagement fördernde Kultur⁸⁸⁶ und

⁸⁸⁶ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel IV 2.2.6.4 dieser Arbeit.

drittens auf dessen umfangreiche Verfügbarkeit und Gewinn erzeugende Funktion ab.

2.2.6.2 Implementierung des Wissensmanagements in der Internen Unternehmensberatung

Als Ausgangspunkt für die Ausführungen zum Status der Implementierung des Wissensmanagements in der Internen Unternehmensberatung sollte zunächst geklärt werden, seit wann sich die befragten Beratungen mit dem Thema Wissensmanagement befassen. Die Antwortquote liegt hier bei 45 Prozent.

Da eine isolierte Darstellung der Jahreszahlen der Einführung des Wissensmanagements keine Aussagekraft besitzt, werden die Ergebnisse in Korrelation zum Zeitpunkt der Gründung wie folgt abgebildet.

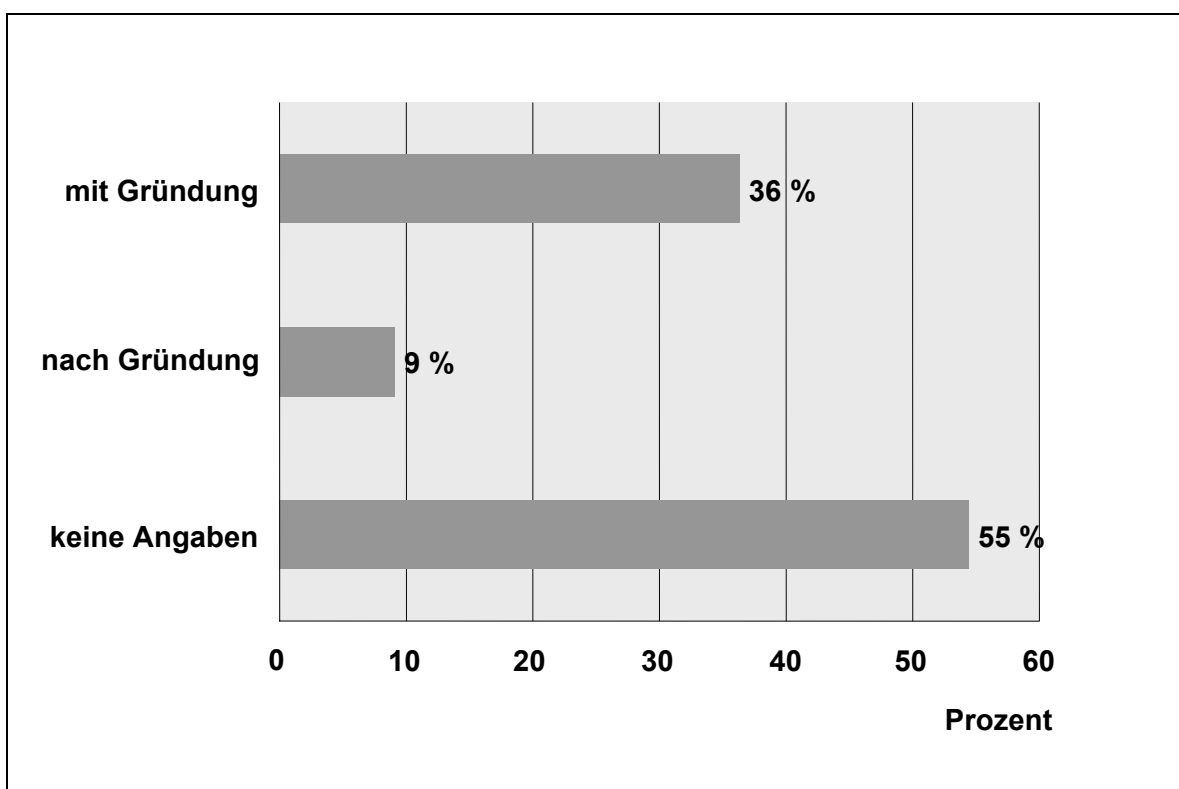


Abbildung IV-25: Einführung(zeitpunkt) von Wissensmanagement in der Internen Unternehmensberatung

Des Weiteren wurden die in diesem Zusammenhang interessierenden Daten zu der Initiierung des Wissensmanagements einerseits und der Entscheidung für

dessen Einführung andererseits ermittelt. Da die Antworten zu den beiden Fragen identisch sind, werden sie in Abbildung IV-26 zusammengefasst nur einmal gewertet. Dementsprechend entfallen von den 73 Prozent der Angaben 36 Prozent auf den Leiter der Internen Unternehmensberatung als Initiator und Entscheider, weitere 18 Prozent bezeichnen die Einführung des Wissensmanagements als gemeinsam getragenes ‚Projekt‘ aller Mitarbeiter der Internen Unternehmensberatung. Die verbleibenden 18 Prozent der befragten Internen Unternehmensberatungen geben an, dass Wissensmanagement weder initiiert noch dessen Einführung entschieden worden ist, sondern sich entwickelt hat. Bei nur 18 Prozent der Unternehmensberatungen wurde das Konzept im Rahmen eines Projektes eingeführt. 27 Prozent der Beratungen dagegen haben dafür kein spezielles Projektteam gegründet. Lediglich 9 Prozent der Internen Unternehmensberatungen bewegen sich im übergeordneten Wissensmanagementsystem eines Konzerns.

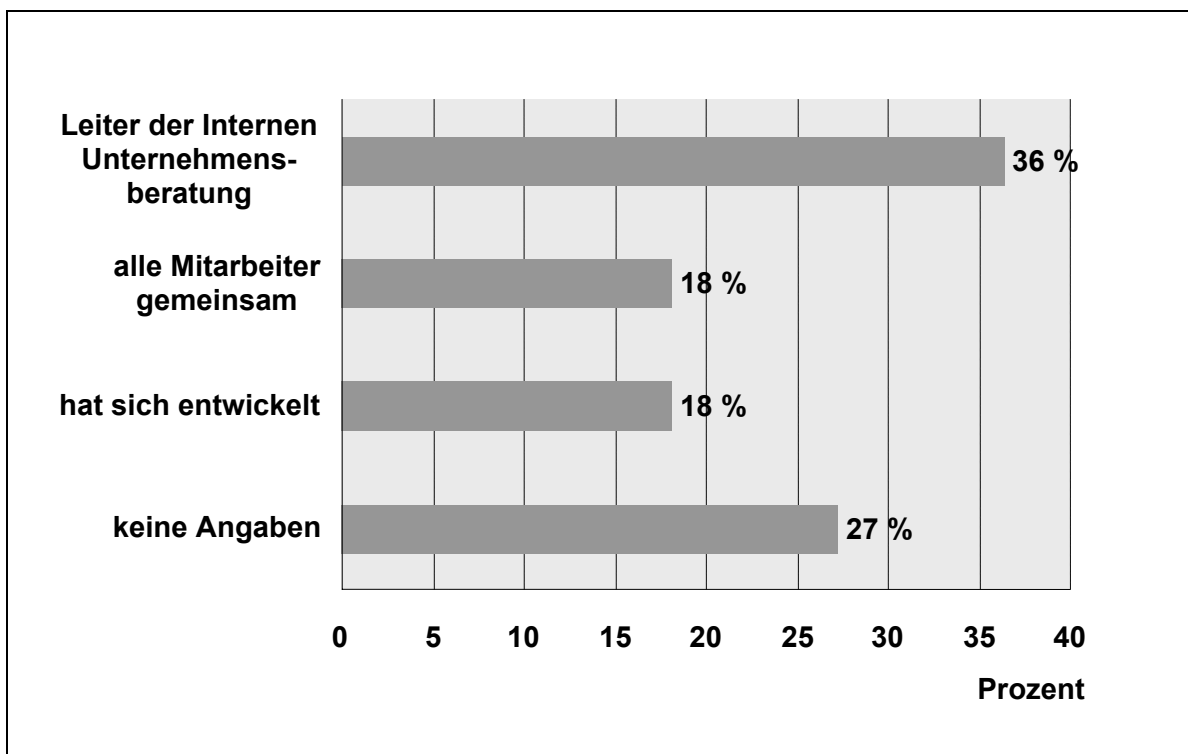


Abbildung IV-26: Initiierung des Wissensmanagements in der Internen Unternehmensberatung

Mit der Implementierung von Wissensmanagement gehen erwartungsgemäß nicht nur fördernde, sondern auch hemmende Faktoren einher. Deren Erfassung ist im

Rahmen der Darstellung wissensbasierter Organisationsstrukturen Interner Unternehmensberatungen von besonderer Bedeutung.

Der Anteil der verwertbaren Antworten ist mit 27 Prozent allerdings sehr gering und listet hauptsächlich hemmende Faktoren, wie *Zeit- und Arbeitsintensität*, *Macht- und Kompetenzverlust*, *Angst vor Kontrolle*, *Angst vor Wissensabgabe*, und *Probleme des Umgangs insbesondere bei älteren Mitarbeitern*, auf. Der einzige fördernde Faktor der Implementierung, der genannt wurde, betrifft das *Commitment des Vorstandes*.

2.2.6.3 Ziele und Strategien des Wissensmanagements in der Internen Unternehmensberatung

Die mit dem Konzept des Wissensmanagements angestrebten Ziele werden von 73 Prozent der Internen Unternehmensberatungen teils unterschiedlich formuliert. Laut Aussage der befragten Beratungen wird in 50 Prozent der Fälle Wissensmanagement an erster Stelle zum Zwecke des Wissensaustauschs (*Multiplikation*) auf Basis größtmöglicher *Transparenz* betrieben. Erst in zweiter Linie mit nur noch 30 Prozent der Angaben wird dieses Konzept zur *Generierung und Bewahrung von (Unternehmungs)Wissen* genutzt. Weitere 20 Prozent der Unternehmensberatungen geben eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit (*Effektivität, Profitabilität, bestmögliche Projektarbeit*) der Internen Beratung – nicht zuletzt auch aufgrund der Vermeidung von Wiederholungsarbeiten (*Zeitersparnis*) – als Zielsetzung an.

Obwohl nur 18 Prozent der Internen Unternehmensberatungen die Frage nach der Zielerreichung beantwortet haben, soll eine dieser Aussagen zu der *Schaffung eines Anreizsystems* (zum Beispiel ein *Punktesystem für die Verfügbarmachung von Wissen*) und der *Bewertung von Aktivitäten in Bezug auf Wissensmanagement* (zum Beispiel wie ein Beratertag) als Maßnahmen der Zielerreichung erwähnt werden, da diese Antwort im Zusammenhang steht mit einer im folgenden Kapitel noch auszuwertenden Frage nach der Art gegebenenfalls bestehender Anreizsysteme.

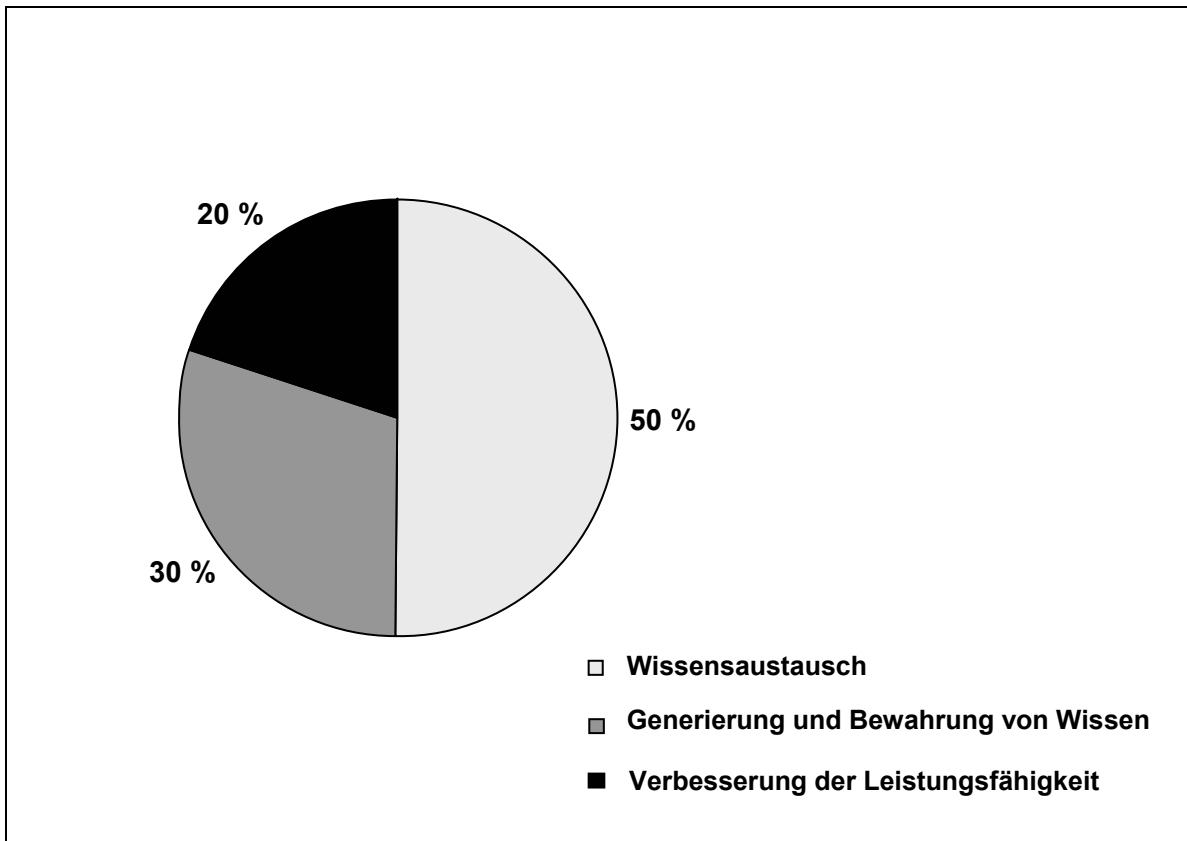


Abbildung IV-27: Ziele des Wissensmanagements in der Internen Unternehmensberatung

2.2.6.3 Organisation des Wissensmanagements in der Internen Unternehmensberatung

Zur Abbildung möglicher Organisationsstrukturen des Wissensmanagements sind aufbauorganisatorische Zuständigkeiten von Bedeutung. Lediglich 27 Prozent der Internen Unternehmensberatungen haben diese Frage mit der Nennung von *Knowledge Managern*, *Partnern* sowie *Projektleitern* und *speziellen Teams* als die Verantwortlichen beantwortet, ohne allerdings zu konkretisieren, was sie verantworten. Bei wiederum 27 Prozent der Beratungen sind die *Dokumentation der Projekthalte und -ergebnisse*, der *Methoden* und *Research-Ergebnisse* sowie der *Literatur* und *Ansprechpartner* die maßgeblich wissensrelevanten Prozesse, die im Rahmen dieses Konzepts organisiert werden. Dem zu Folge bezeichnen jeweils 9 Prozent der Internen Unternehmensberatungen die Projektdokumentation respektive das Competence Center als die elementarste Wissensmanagement-Aktivität.

Die wichtigsten Methoden, Techniken beziehungsweise Instrumente des Wissensmanagements hingegen sind (Wissens)Datenbanken mit 18 Prozent und das Internet mit 9 Prozent. Aber auch Notebooks sowie Handys werden in diesem Zusammenhang zur Generierung von Wissen mit jeweils 9 Prozent genannt.

45 Prozent der befragten Unternehmensberatungen haben kein Anreizsystem, das die Mitarbeiter zur Nutzung des Wissensmanagements im oben beschriebenen Sinne animieren würde. Während 9 Prozent dieser Beratungen betonen, dass dies nicht nötig sei, formulieren 18 Prozent der Internen Beratungsunternehmen, dass bisher kein Anreizsystem besteht. Ob diese Aussage darauf abzielt, dass dessen Einführung geplant ist, wird nicht ersichtlich. Die verbleibenden 9 Prozent der Internen Beratungen bestätigen zwar nicht explizit das Bestehen eines Anreizsystems, stellen aber für diesbezügliche Aktivitäten Zeit zur Verfügung. Außerdem fließen bei 9 Prozent der Internen Unternehmensberatungen die Beiträge zu Projektwissen in die Beurteilung der Mitarbeiter mit ein. Damit besteht ein Anreiz zur – in diesem Fall – Generierung von Wissen.

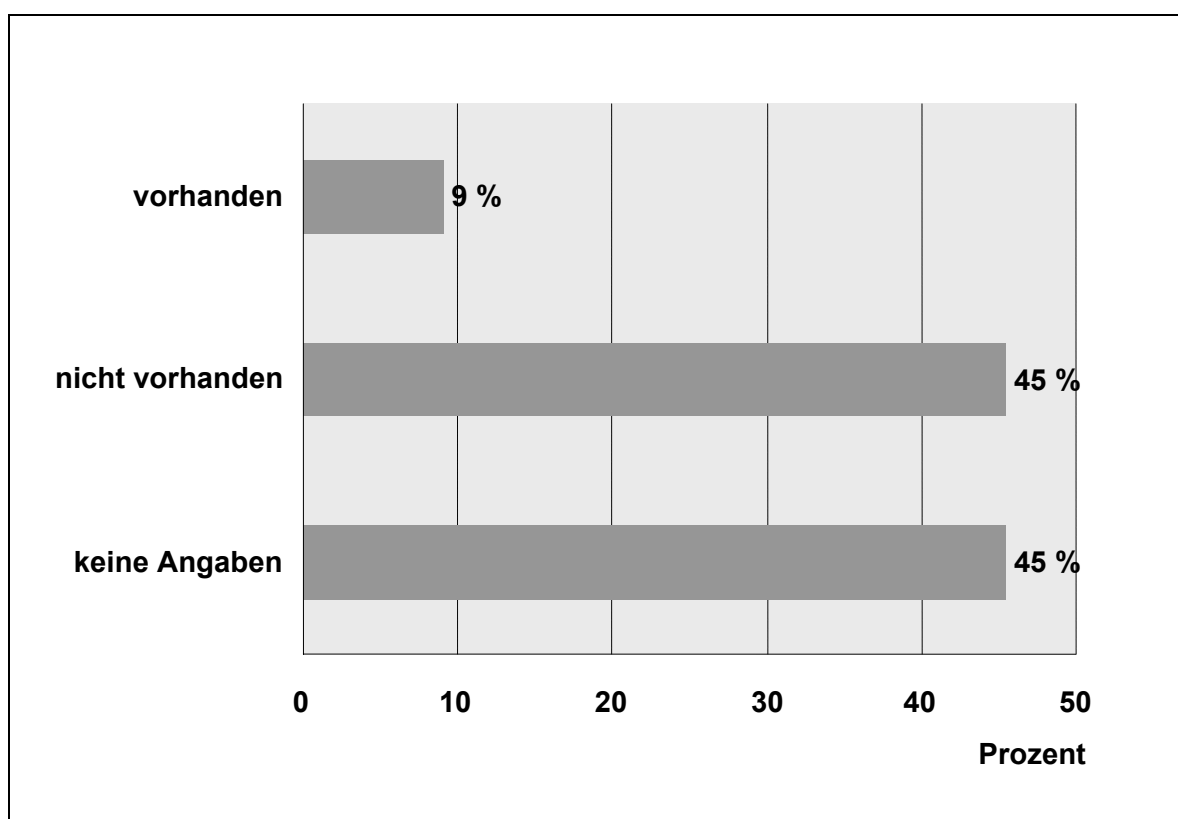


Abbildung IV-28: Anreizsysteme für Wissensmanagement in der Internen Unternehmensberatung

Die Nutzung des Wissensmanagements geht zumindest bei 36 Prozent der befragten Beratungen mit einer besonderen Kultur einher, die von 9 Prozent der Unternehmensberatungen als *Dienstleistungsdenken* definiert und von anderen 9 Prozent der Beratungen über *fehlendes Konkurrenzdenken* konstituiert wird. Weitere 9 Prozent der Internen Unternehmensberatungen benötigen zur Umsetzung des Wissensmanagements dagegen keine besondere Unternehmenskultur.

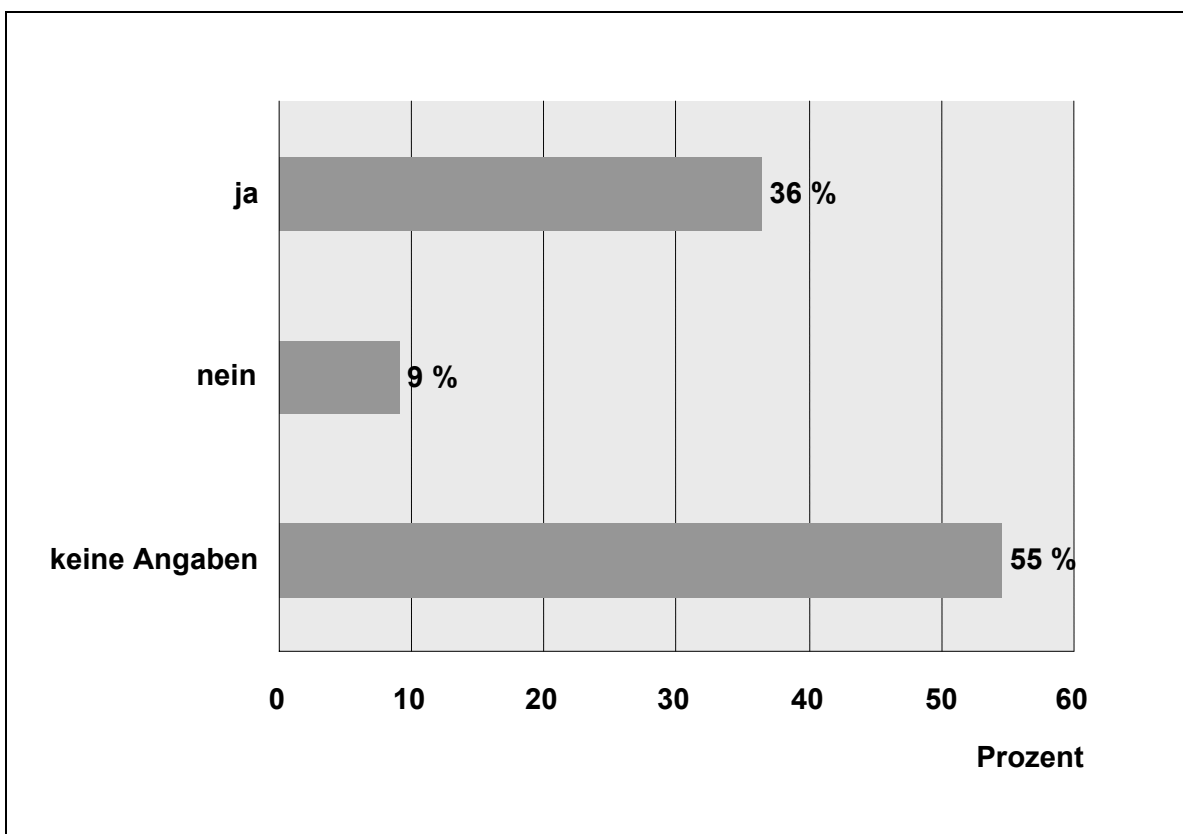


Abbildung IV-29: Zur Notwendigkeit einer besonderen Unternehmenskultur für Wissensmanagement in der Internen Unternehmensberatung

Der letzte interessierende Aspekt in diesem Themenkomplex bezieht sich auf die Wirtschaftlichkeit des Wissensmanagements. Diese Frage wurde von 64 Prozent der Befragten nicht beantwortet. Die 36 Prozent der Aussagen verneinen einheitlich die Möglichkeit der Messbarkeit, so dass es letztendlich auch keine Angaben zur Effizienz des Wissensmanagements gibt.

2.2.6.5 Technologien des Wissensmanagements in der Internen Unternehmensberatung

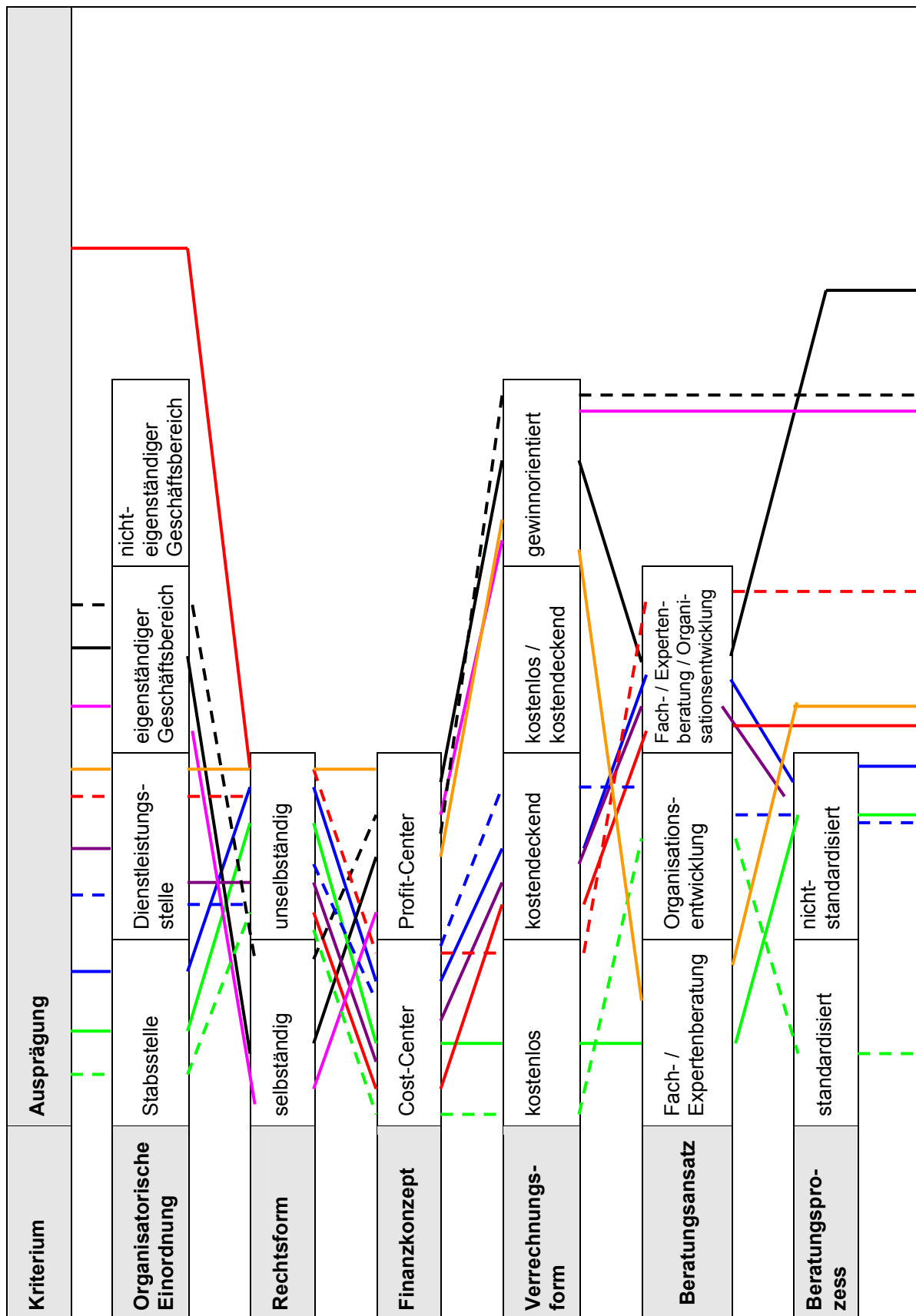
Die empirische Erhebung zu Wissensmanagement in Internen Unternehmensberatungen schließt mit Fragestellungen zu konkreten Technologien des Wissensmanagements ab. Die Antwortquote für alle Teilbereiche ist aber so gering, dass für die Darstellung der Ergebnisse auf absolute Zahlen beziehungsweise Prozentangaben verzichtet werden soll.

Zusammenfassend ist lediglich festzuhalten, dass sowohl Internet als auch Intranet im Wissensmanagement eine große Rolle spielen.

2.2.7 Zusammenfassung der Ergebnisse der empirischen Studie

Entsprechend den Ausführungen in Kapitel IV 1.7 dieser Arbeit werden die Ergebnisse der empirischen Studie in die theoretisch generierte morphologische Matrix überführt. Diese wird dabei um weitere, ausschließlich praktisch ermittelte Merkmale ergänzt. Somit können die an der Befragung beteiligten Internen Unternehmensberatungen hinsichtlich aller Merkmale verglichen und gegebenenfalls dominante typologische Ausprägungen sichtbar gemacht werden.

Kriterium	Ausprägung
Auftraggeber	Top Management Middle Management Lower Management Middle bis Top Management
Gründungsformen	Neugründung Transformation von Stabs-, Linien- oder Servicestellen Institutionalisierung und / oder Transformation von Projektteams Kauf oder Übernahme einer Unternehmensberatung
Gründungsent-scheidung	Vorstand Unternehmens-führung
Initiierung	Vorstand Leiter der Internen Unternehmens-beratung aus Bedarf entstanden
Entstehungsart	top-down bottom-up top-down / bottom-up
Marktliche Ausrichtung	intern extern intern / extern



Kriterium	Ausprägung					
Beratungsprojekte	kurzfristig	mittelfristig	langfristig	kurz- bis mittelfristig	kurz- bis langfristig	
Aufbauorganisatorische Struktur	dezentral	zentral				
Größe / Anzahl der Mitarbeiter	klein / bis 10 Mitarbeiter	mittel / bis 50 Mitarbeiter	groß / bis 100 Mitarbeiter	sehr groß / über 100 Mitarbeiter		
Durchschnittsalter der Mitarbeiter	bis 30 Jahre	bis 35 Jahre	bis 40 Jahre	über 40 Jahre		
Herkunft der Mitarbeiter	eigenes Unternehmen	eigenes Unternehmen / andere Unternehmen	eigenes Unternehmen / andere Unternehmen / Universität	eigenes Unternehmen / andere Unternehmen	Unternehmensberatungen / Universität	eigenes Unternehmen / Unternehmensberatungen / Universität
Qualifizierung	Training-on-the-job	Schulung	Auftaktprogramm / Schulung	Schulung / Training-on-the-job	Auftaktprogramm / Schulung / Training-on-the-job	

Kriterium	Ausprägung			
Rekrutierung der Mitarbeiter	intern	extern	intern / extern	
Vergütung	tariflich	außertariflich	tariflich/außertariflich	
Anreizsysteme	monetäre	andere	keine	
Wissensmanagement	vorhanden	nicht vorhanden		
Einführung von Wissensmanagement	mit Gründung der Internen Unternehmensberatung	nach Gründung der Internen Unternehmensberatung		
Initiierung von Wissensmanagement	Leiter der Internen Unternehmensberatung	alle Mitarbeiter gemeinsam	hat sich entwickelt	

Kriterium	Ausprägung
Ziele des Wissensmanagements	Wissens- tausch
	Generierung und Bewahrung von Wissen
	Verbesserung der Leistungsfähig- keit
	Wissens- Generierung und Be- wahrung von Wissen
	Wissens- Generierung und Be- wahrung von Wissen
Organisatorische Zuständigkeit für Wissensmgt.	Knowledge Manager
	Partner
Anreizsystem für Wissensmanage- ment	vorhanden
	nicht vorhanden
besondere Unter- nehmenskultur für Wissensmgt.	notwendig
	nicht notwendig

Interne Unternehmensberatung 1

Interne Unternehmensberatung 2

Interne Unternehmensberatung 3

Interne Unternehmensberatung 4

Interne Unternehmensberatung 5

Interne Unternehmensberatung 6

Interne Unternehmensberatung 7

Interne Unternehmensberatung 8

Interne Unternehmensberatung 9

Interne Unternehmensberatung 10

Interne Unternehmensberatung 11

Tabelle IV-7: Typologisierung in der Praxis anzutreffender Interner Unternehmensberatungen

3 Fallstudie einer Internen Unternehmensberatung

Im Folgenden wird die Konzeption einer Internen Unternehmensberatung anhand der Darstellung des praktischen Fallbeispiels der Volkswagen Consulting generiert. Damit wird die praktische Untersuchung präzisiert und abgeschlossen.

Entsprechend der in Kapitel IV 2.2 dieser Arbeit vorgegebenen Strukturierung wird die Interne Unternehmensberatung des Volkswagen Konzerns im Hinblick auf Entstehung und Entwicklung, Institutionalisierung, Leistungsspektrum sowie Organisation und Erfolgsfaktoren beschrieben.⁸⁸⁷

3.1 Entstehung und Entwicklung

Die Volkswagen Consulting besteht in der aktuellen Konstellation erst seit wenigen Jahren. Entstanden ist sie ursprünglich unter einem anderen Namen und mit einer anderen inhaltlichen Fokussierung. Zu der heutigen Internen Unternehmensberatung des Volkswagen Konzerns hat sie sich über mehrere Phasen der Veränderung entwickelt.

Daher wird im Rahmen der Beschreibung der Entstehung und Entwicklung dieser Internen Unternehmensberatung zunächst der Prozess der Gründung deskriptiv analysiert, um anschließend die sich daraus ergebende Positionierung der Volkswagen Consulting im marktlichen Umfeld darzustellen.

3.1.1 Gründung

Aus dem Bereich *Personalentwicklung / Projekte* der Volkswagen AG entstand am 01.01.1995 mit der Gründung der Volkswagen Coaching GmbH⁸⁸⁸ das Geschäftsfeld *Unternehmensberatung für Prozessoptimierung*. Die Schwerpunkte der Beratung lagen in der Organisationsentwicklung, so dass inhaltlich Themen der

⁸⁸⁷ Vgl. WURPS, J. [Interne Beratung 2000] sowie WURPS, J. / MUSONE CRISPINO, B. [Interne Beratung 2002].

⁸⁸⁸ Die Volkswagen Coaching GmbH hat als 100 %ige Tochter der Volkswagen AG den Auftrag, die Qualität der Belegschaft im internationalen Wettbewerb zu sichern und innovative Personal- und Beschäftigungskonzepte zu entwickeln, zu fördern und zu unterstützen.

Organisationstransformation sowie arbeitsorganisatorischer Veränderungsmaßnahmen einerseits und KVP² (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess zum Quadrat), das heißt der Optimierung von Prozessen und Produkten⁸⁸⁹ andererseits, bearbeitet wurden.

Im Mai 1998 beschloss der Aufsichtsrat der Volkswagen Coaching GmbH im Weiteren den Aufbau einer professionellen und profitablen Internen Unternehmensberatung in erster Linie für den Volkswagen Konzern selbst, aber auch für den externen Markt. Die Geschäftsführung der Volkswagen Coaching GmbH erteilte infolgedessen den Auftrag einer entsprechenden Um- beziehungsweise Neustrukturierung.

Aufgrund anfänglich kontroverser Vorstellungen im Hinblick auf die Entwicklung der Internen Unternehmensberatung wurden zur Ermittlung der Anforderungen an diese eine Kundenbefragung einerseits und ein Benchmarking andererseits durchgeführt. Die Befragung der Kunden mit den Inhalten einer Analyse zu Image, Bedarf, Wettbewerb, Erfahrung(en) und Erwartung(en) und das Benchmarking zum Abgleich des Leistungsangebots dienten als Orientierung der zur Umsetzung des Auftrags erforderlichen Ausrichtung des Geschäftsfeldes. Mit Hilfe externer Unterstützung wurde auf Basis dieser Ergebnisse die Vision, die Position der *Top Beratung* im Volkswagen Konzern zu besetzen, formuliert und konkretisiert. Demzufolge wurde im Rahmen der Erstellung eines Business Plans unter Berücksichtigung der Wettbewerbssituation das Erreichen einer adäquaten Positionierung und Akzeptanz im Volkswagen Konzern und am externen Markt über ein planmäßig aufzubauendes Image als wichtigstes Entwicklungsziel der Internen Unternehmensberatung definiert und mit Maßnahmen belegt. Erfolgreiche Beratung im Sinne langfristig qualitativ hochwertiger Ergebnisse sollte dabei den wesentlich imageprägenden Faktor ausmachen.

Da die ermittelten Bedarfe und Erwartungen des Primärkunden Volkswagen Defizite bei den erforderlichen Beratungsfeldern zeigte, wurde eine entsprechende Erweiterung der Kompetenzen und Kapazität entschieden. Dies führte am 30.04.1998 unter anderem zur Umbenennung der Unternehmensberatung für

⁸⁸⁹ Ziel ist die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit durch marktgerechte Gestaltung von Qualität, Service und Preis unter besonderer Berücksichtigung der Mitarbeiterzufriedenheit.

Prozessoptimierung in *Consulting*, um der angestrebten Ausrichtung auch namentlich zu entsprechen.

Zur konkreten Umsetzung der gewählten Strategie wurden verschiedene Handlungsoptionen diskutiert. Anstelle der Möglichkeit des Zukaufs beziehungsweise der Fusion mit einem geeigneten Beratungsunternehmen wurde schließlich das ‚Wachstum aus eigener Kraft‘ präferiert. Unter Beibehaltung der bereits vorhandenen Kompetenzen der Prozess- und Produktoptimierung und der Begleitung von Veränderungsprozessen, die aus den ursprünglichen in der Consulting zusammengefassten Bereichen resultierten, wurde strategische Methodenkompetenz durch die Rekrutierung externer Strategieberater aufgebaut und zugleich die Kapazität erhöht. Aus diesem neu entstandenen Strategiebereich der Consulting wurde am 01.01.2001 dann die *Volkswagen Consulting*.

Zur Erreichung der erwünschten Professionalität erfolgte darüber hinaus im Sinne einer klassischen Unternehmensberatung eine Optimierung der internen Abläufe. Um qualifizierte, anspruchsvolle Beratungsleistungen bieten zu können, sollte eine flexible und dem Markt angepasste Struktur geschaffen werden. Entsprechend wurde die Volkswagen Consulting in verschiedene Bereiche der Beratung gegliedert. Zur Unterstützung der Berater wurde des Weiteren ein Bereich Support aufgebaut und ein Qualitätsmanagement eingeführt.

Die Mitarbeiter wurden zur Schaffung einheitlicher, grundlegender Beratungskompetenzen mit Inhalten der professionellen Unternehmensberatung qualifiziert. Für jeden Mitarbeiter wurden in Anlehnung an die Mitarbeiterprofile Personalentwicklungsmaßnahmen erstellt und durch spezifische Qualifizierungsmaßnahmen ergänzt. Neue Mitarbeiter wurden unter Berücksichtigung der Kapazitäts- und Kompetenzerweiterung gezielt ausgewählt. Das eingebrachte Methodenwissen in Verbindung mit einer externen Sichtweise sollte nicht nur die fehlenden Kompetenzen ergänzen, sondern auch zur angestrebten höheren Professionalität beitragen. Darüber hinaus wurden projekterfahrene Mitarbeiter vom internen Markt sowie Mitarbeiter mit Entwicklungspotential (z.B. Hochschulabsolventen) engagiert.

Nach Abschluss einer ersten Phase der Initiierung wurden Kontakte in Bezug auf Kooperationsmöglichkeiten mit geeigneten Beratungsunternehmen aufgenommen

und gleichzeitig wurde sukzessiv mit der Errichtung eines Expertennetzwerkes begonnen.

In der folgenden Abbildung sind die obigen Ausführungen, ausgehend von dem der Volkswagen Consulting gestellten Auftrag, der allerdings erst in Kapitel IV 3.3.1 dieser Arbeit im Rahmen des Leistungsspektrums diskutiert wird, zusammenfassend dargestellt.

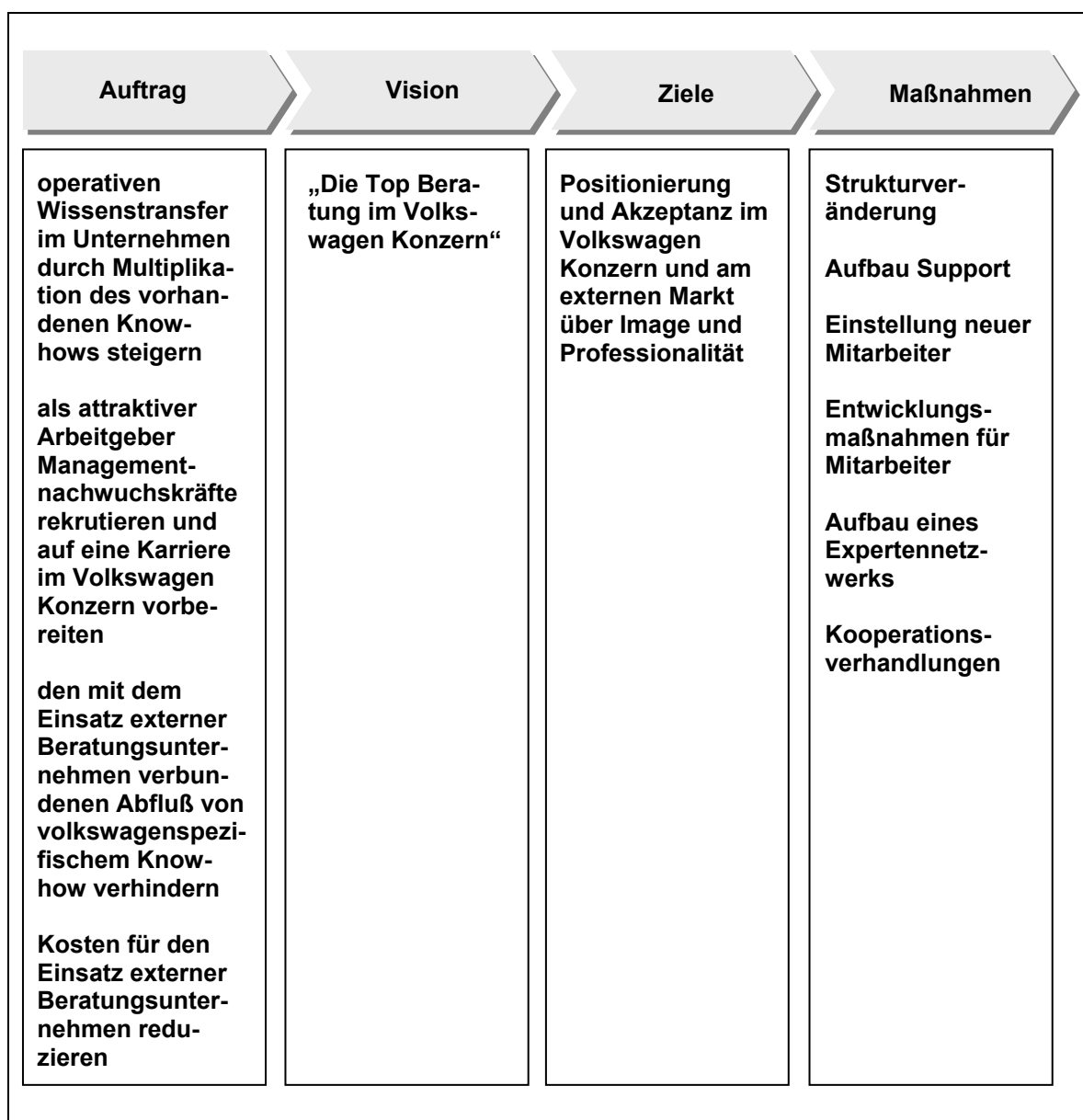


Abbildung IV-30: Entwicklung der Volkswagen Consulting⁸⁹⁰

⁸⁹⁰ WURPS, J. / MUSONE CRISPINO, B. [Interne Beratung 2002], S. 352.

3.1.2 Markt

Als (Interne) Unternehmensberatung berät die Volkswagen Consulting im Auftrag des Top Managements entsprechend des Aufsichtsratsbeschlusses zurzeit sowohl interne als auch externe lokale, nationale sowie internationale Kunden.

Zukünftig strebt sie einen bisher noch nicht erreichten Marktanteil von circa 30 Prozent für Beratungsleistungen innerhalb des Volkswagen Konzerns an und versucht so, ihrem Anspruch der Top Beratung im Volkswagen Konzern auch quantitativ näher zu kommen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist kurzfristig auch die Errichtung von Büros an den weltweiten Standorten des Volkswagen Konzerns vorgesehen. Die Ausrichtung der Volkswagen Consulting soll noch stärker auf einer global agierenden (Internen) Unternehmensberatung liegen.

3.2 Institutionalisierung

Hinsichtlich des organisatorischen Status ist die Volkswagen Consulting ein nicht-eigenständiger Geschäftsbereich, der im Rahmen weiterer in Abbildung IV-31 dargestellter Geschäftsfelder der Volkswagen Coaching GmbH rangiert.

Die Volkswagen Consulting ist rechtlich zwar unselbständig, verfügt aber trotzdem über eine weitgehende Unabhängigkeit und Neutralität gegenüber der eigenen Unternehmung, das heißt sowohl der Volkswagen Coaching GmbH als auch der Volkswagen AG. Dies drückt sich unter anderem in einer gewissen Autonomie bei der Auswahl der Projekte und Mitarbeiter aus und wird zur Sicherstellung des Auftrags und der damit verbundenen Ziele als unerlässlich erachtet.

Wirtschaftlich erbringt die Volkswagen Consulting ihre Leistungen als Profitcenter gewinnorientiert sowohl für die internen als auch externen Kunden auf Honorarbasis.

Aus- und Weiterbildung Berufsausbildung Fachliches- und überfachliches Training Höherqualifizierende Fortbildung mit anerkannten Abschlüssen	Service Coaching Kompetenzzentrum für Service / Kundenorientierung Ganzheitlicher Dienstleistungsanbieter für kundenorientierte Unternehmensberatung Service-Analyse, -Beratung, -Training	Managemententwicklung Personalauswahl und Potenzialanalyse Managementtraining Internationale Entwicklungs- und Trainee-Programme Internationale und systemische Management-Programme Talentsuche und -bindung Wissensmanagement
Volkswagen Consulting Strategieberatung Prozessberatung		Coaching Top Management, Führungskräfte im Management
Personalforschung / Benchmarking Aufspüren von Entwicklungen und Trends in der Personalarbeit und im Management (Weltstandard) in Europa, USA und Asien Beratung zu ausgewählten Benchmarking-Themen Initiierung und Bearbeitung von Benchmark-Projekten	Arbeitsmarktpolitische Projekte Geförderte Ausbildung und Umschulung Insourcing- / Outsourcing-Projekte begleiten und unterstützen Beratung für arbeitsmarktpolitische Initiativen Unterstützung von Unternehmensgründung und Industrieparks	Ideenmanagement Förderung des Ideenpotenzials für mehr Wertschöpfung Nutzung der Synergieeffekte von Vorschlagswesen / KVP² zur Förderung der Mitarbeiterkreativität Prozessgestaltung und Unterstützung bei der Bearbeitung, der Umsetzung vor Ort und der Prämierung von Ideen

Abbildung IV-31: Übersicht der Geschäftsfelder der Volkswagen Coaching GmbH⁸⁹¹⁸⁹¹ WURPS, J. [Interne Beratung 2000], S. 141.

3.3 Leistungsspektrum

Das Leistungsspektrum der Volkswagen Consulting orientiert sich einerseits an deren Vision, die Position der *Top Beratung* im Volkswagen Konzern zu besetzen. Andererseits werden die im Folgenden zu diskutierenden Funktionen, Objekte und Inhalte der Beratungsleistung(en) durch den an sie gerichteten Auftrag definiert, der bei der Gründung formuliert und bisher beibehalten wurde.

3.3.1 Funktionen

Die Entscheidung für den Aufbau einer professionellen Internen Unternehmensberatung wurde durch verschiedene Zielsetzungen bestimmt, aus denen die der Volkswagen Consulting als Aufgabe(n) übertragenen Funktionen resultieren.

Allgemein soll die Volkswagen Consulting im Rahmen der Entwicklung von Strategien für den Konzern Trends erkennen und vorantreiben und insbesondere Themen der Mobilität bearbeiten.

Konkret steht sie in der Verantwortung, zum einen den operativen Wissenstransfer im Unternehmen durch die Generierung, Entwicklung und Multiplikation von Wissen zu steigern. Damit eng verbunden ist auch die Forderung nach dem Erwerb branchenübergreifender Kenntnisse. Zum anderen soll sie als attraktiver Arbeitgeber fungieren und in dieser Rolle quasi als ‚Nachwuchsschmiede‘ potentielle Führungskräfte rekrutieren und auf eine Karriere im Volkswagen Konzern vorbereiten. Des Weiteren soll die Substitution externer Beratung durch Nutzung qualifizierter, intern verfügbarer Beratungsleistungen der Volkswagen Consulting sowohl die Kosten für den Einsatz externer Beratungsunternehmen als auch den damit verbundenen, ungesteuerten Abfluss von Volkswagen-spezifischem Know-how reduzieren beziehungsweise verhindern.⁸⁹²

⁸⁹² Vgl. hierzu auch Abbildung IV-30 dieser Arbeit.

3.3.2 Objekte

Auftraggeber und Kunde der Volkswagen Consulting ist in erster Linie der Volkswagen Konzern mit den Marken Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Rolls Royce, Seat, Skoda, Volkswagen und VW Nutzfahrzeuge. Neben der Automobilindustrie ist die Interne Unternehmensberatung der Volkswagen AG aber auch bei Groß- und mittelständischen Unternehmen anderer Branchen tätig. Ihre Beratungsleistungen erbringt die Volkswagen Consulting grundsätzlich für alle unternehmerischen Funktionsbereiche.

3.3.3 Inhalte

Die Volkswagen Consulting bietet Konzepte und Lösungen mit einer starken Umsetzungsorientierung und nutzt die aus der Historie gewachsene hohe Implementierungskompetenz. Sie fokussiert hauptsächlich auf komplexe und strategische Projekte, die sie unter Beachtung eines integrativen Beratungsstils, das heißt einer konsequent partnerschaftlichen Kundenorientierung, zu bearbeiten sucht.

Ihren Beratungsansatz beschreibt sie als ganzheitliche Betrachtungsweise und konkretisiert diese als eine auf der spezifischen Situation aufbauende und die gesamte Unternehmung berücksichtigende Beratung von der Analyse bis zur Umsetzung, die messbare und nachhaltige Ergebnisverbesserungen bringen soll.

Mit einer Konzentration in den drei Kompetenzbereichen *Unternehmensstrategie, Innovations- und F & E-Management; Unternehmensorganisation, Unternehmensprozesse, Geschäftsprozesse sowie Standortstrategien und -entwicklung und Marketing, Vertrieb sowie E-Business* liegen die Beratungsschwerpunkte der Volkswagen Consulting in der *Strategieberatung* einerseits und der *Organisationsberatung* andererseits.

Die Volkswagen Consulting definiert Strategieberatung dabei als die Entwicklung spezifischer Stärken, daraus ableitbarer langfristiger Markt- und Unternehmungsziele sowie der zukünftigen strategischen Ausrichtung unter Beachtung des Unternehmungsumfeldes. Unter Organisationsberatung wiederum versteht sie

die Optimierung oder Umgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation und deren Anpassung an die Unternehmensstrategie.

Insofern Fachexpertise situativ notwendig wird und die Beratungskapazität nicht ausreicht, arbeitet die Volkswagen Consulting mit einem internen und externen Netzwerk von Experten zusammen.

3.4 Organisation

Um der Forderung nach einer flexiblen und marktorientierten Organisation mit effizienten, an den Kundenanforderungen und der Leistungsqualität ausgerichteten internen Prozessen zu entsprechen, hat sich die Volkswagen Consulting in Bezug auf ihre Struktur und die Zusammensetzung der Mitarbeiter an externen, unabhängigen Unternehmensberatungen orientiert.

3.4.1 Struktur

Entsprechend der formulierten organisatorischen Zielsetzung wurde eine projekt- und teamorientierte Matrixorganisation entwickelt. Eine Fokussierung in Kompetenzbereichen erfolgt auf die Themenschwerpunkte F & E und Innovationsmanagement, Marketing, Vertrieb, E-Business sowie Standortstrategien und Standortentwicklung.

Neben dem Inhalt der Beratungsleistung bestimmen die zu beratenden Unternehmensbereiche die Zuordnung der Mitarbeiter je nach Qualifikation.

In den Beratungsprojekten werden volkswageninterne Trainees und externe Hochschulabsolventen als Consultants, externe Promovierte und volkswageninterne Managementnachwuchskräfte als Consultants oder Senior Consultants eingesetzt. Die Erfahrung der Manager des Volkswagen Konzerns und der Berater aus anderen Unternehmensberatungen bestimmt ihre Position als Senior Consultants, Project Manager oder Principals. Die Hierarchie innerhalb der Volkswagen Consulting und die damit verbundenen Tätigkeiten sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

Einstufung	Fähigkeit	Fokus	Leistungen	Sonderaufgaben
Consultant	Systematik Analytik Kreativität Teamfähigkeit	Projektarbeit	Research Analyse Dokumentation	Mitarbeit bei Studien und Veröffentlichungen
Senior Consultant	Moderation Präsentation mehrdimensionale Analytik	Projektarbeit Teilprojektleitung	Präsentation Methodeneinsatz Weitergabe von Wissen	
Project Manager	Projektmanagement- Methodik konzeptionelles Denken Konfliktfähigkeit	Projektleitung Teamführung Einzelkunde	Konzeptentwicklung Einsatz Methoden- portfolio Nachfolgeakquisition Angebotskonzeption	Erstellen von Studien Mitarbeit bei Symposien
Principal	Managerfähigkeit Beziehungsmanagement Vertragsverhandlungen Trendentwicklung	Kunden Projektverantwortung Umsatz Mitarbeiter	Neukunden- akquisition Kundenverantwortung Mitarbeiterverantwortung	Vermarkten von Studien Organisation von Trainings

Tabelle IV-8: Hierarchie der Volkswagen Consulting⁸⁹³

3.4.2 Mitarbeiter

Die Volkswagen Consulting hat ein junges und interdisziplinäres Team zusammengestellt, das momentan aus weniger als 50 Beratern besteht. Die fortgesetzte Einstellung externer Berater, von Mitarbeitern des Volkswagen Konzerns und Hochschulabsolventen soll die Beratungskapazität zwar kontrolliert, aber permanent steigern.

Die Mitarbeiter haben ein Durchschnittsalter von unter 35 Jahren und unterschiedliche wissenschaftliche Ausbildungen. Eine kontinuierliche Qualifizierung durch Training-on-the-job und regelmäßige Schulungen sollen dafür Sorge tragen, dass die Mitarbeiter der Volkswagen Consulting den an sie gestellten Anforderungen gerecht werden.

⁸⁹³ WURPS, J. / MUSONE CRISPINO, B. [Interne Beratung 2002], S. 350.

3.5 Erfolgsfaktoren

Bei der Entscheidung zum Aufbau einer Internen Unternehmensberatung spielten neben deren Nutzen für den Volkswagen Konzern insgesamt auch die Vorteile für potenzielle sowohl interne als auch externe Kunden eine Rolle.⁸⁹⁴

Beratungsleistungen werden hauptsächlich aus Gründen der Qualität, Zeit und Kosten in Anspruch genommen. So sind häufig Wissen und Erfahrungen außerhalb des eigenen Wirkungskreises notwendig oder aber es stehen keine eigenen Ressourcen für die Abwicklung eines Projektes zur Verfügung. Da die Spezialisierung und Konzentration auf das Projekt Unternehmensberatern eine zügigere Projektdurchführung ermöglicht, wirkt sich deren Einsatz unter Berücksichtigung des Zeitaufwandes und der Zielerreichung gegebenenfalls in geringeren Kosten aus.⁸⁹⁵

Dementsprechend bietet die Volkswagen Consulting spezifische Vorteile für volkswageninterne als auch externe Kunden.

Während externe Kunden vom Know-how eines internationalen Großkonzerns profitieren können, garantieren die guten Kenntnisse der Branche und der Unternehmung Volkswagen hinsichtlich Struktur, Organisation und Prozessen sowie Kultur und Mitarbeitern den internen Kunden eine auf den Bedarf optimal abgestimmte Leistung. Durch dieses Insiderwissen kommen auch kürzere Vor- und Anlaufzeiten zum Tragen.

Ein weiterer qualitativer Vorteil für die Kunden der Volkswagen Consulting ist die branchenübergreifende Fachexpertise und das internationale Netzwerk.

Darüber hinaus kann die Volkswagen Consulting – wie die meisten Internen Unternehmensberatungen – attraktivere Konditionen als ihre externe Konkurrenz bieten.

⁸⁹⁴ Zum Nutzen der Volkswagen Consulting für den Volkswagen Konzern vgl. die Ausführungen zu deren Auftrag und Zielsetzung in Kapitel IV 3.3.1 dieser Arbeit.

⁸⁹⁵ Zu den Gründen der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen vgl. auch Kapitel III 3 dieser Arbeit.

V Überprüfung der theoretischen Konzeption der Internen Unternehmensberatung mit den empirischen Ergebnissen

1 Thesen zum Konzept der Internen Unternehmensberatung

Dieses Kapitel verbindet die theoretische Fundierung der Internen Unternehmensberatung mit den gewonnenen Erkenntnissen aus der empirischen Studie sowie dem Fallbeispiel zu einem Thesenmodell der Internen Unternehmensberatung, mit dem die praktische Anwendung des Wissensmanagements in Internen Unternehmensberatungen verdeutlicht werden kann.

Daher wird in einer Synthese der theoretisch und praktisch entwickelten Kriterien zur Typologisierung der in Unternehmungen vorherrschende Typ Interner Unternehmensberatungen diskutiert, anhand dessen Ausprägungen die in diesem Kapitel angestrebten Thesen zur Konstituierung der Internen Unternehmensberatung abgeleitet werden sollen.

1.1 Entstehung und Entwicklung

These:

Die Entstehung Interner Unternehmensberatungen liegt in gesamtunternehmerischen Zielsetzungen begründet. Daher resultiert die Entscheidung zur Einrichtung einer Internen Unternehmensberatung durch den Vorstand, von dem meistens auch die Initiative ausgeht.

Sowohl in Theorie als auch Praxis stellen sich die Beweggründe zur Entstehung Interner Unternehmensberatungen gleichermaßen als interne Notwendigkeit der Effizienzsteigerung aufgrund ungenügender Leistung(sfähigkeit) einerseits und externen Effektivitätsaspekten im Sinne der erforderlichen Ausrichtung der Unternehmung andererseits dar. Die empirische Studie als auch das Fallbeispiel konkretisieren die Initiierung und Entscheidung zur Gründung einer Internen Unternehmensberatung vor dem Hintergrund der genannten Zielsetzungen folgerichtig als Vorstandsthema.

Bezüglich der konkreten Form der Gründung geht aus der Befragung entgegen der theoretischen Feststellung, dass Interne Unternehmensberatungen eher nicht als Neugründung entstehen, eben dies als dominante Ausprägung der Gründungsformen hervor, die überwiegend top-down realisiert wird.

These:

Interne Unternehmensberatungen sind meistens ausschließlich intern ausgerichtet und arbeiten im Auftrag des Top Managements.

Obwohl eine Ausweitung des Wirkungsfeldes Interner Unternehmensberatungen auf den externen Markt erweiterte Erfahrungen und Kenntnisse über die eigene Unternehmung hinaus – gegebenenfalls auch in anderen Branchen – mit sich bringen würde, die auch für den Primärkunden von Vorteil wären, beschränken sich Interne Unternehmensberatungen in der überwiegenden Zahl der Fälle auf eine interne Betätigung.

Aber unabhängig von dieser Ausrichtung erfolgt die Einordnung der Klienten Interner Unternehmensberatungen – als weitere Dimension der Identifizierung der marktorientierten Rahmenbedingungen – innerhalb der Hierarchiestufen der Unternehmung im Top Management entsprechend der theoretisch und praktisch übereinstimmend festgestellten Aufgaben und Ziele Interner Unternehmensberatungen.

1.2 Institutionalisierung

These:

Im institutionalen Sinne existieren Interne Unternehmensberatungen mehrheitlich nicht als unabhängiger Bereich, sondern sind funktional in die Unternehmungshierarchie eingebunden. Dementsprechend sind sie aus rechtlicher Sicht unselbständig.

Im Hinblick auf die organisatorische Einordnung Interner Unternehmensberatungen sind trotz der in der Theorie kritischen Betrachtung der Stabsstelle als

eine mögliche Variante der Positionierung in den befragten Unternehmungen diese fast ebenso häufig anzutreffen wie Dienstleistungsstellen. Einigkeit besteht allerdings zur rechtlichen Unselbständigkeit dieser Organisationsformen beziehungsweise wird die theoretische Feststellung zur rechtlichen Selbständigkeit nur bei eigenständigen Geschäftsbereichen bestätigt.

These:

Während abhängige Interne Unternehmensberatungen als Cost-Center konzipiert sind, arbeiten eigenständige und rechtlich selbständige Interne Unternehmensberatungen als Profit-Center gewinnorientiert.

Im Rahmen der Erfassung des wirtschaftlichen Status Interner Unternehmensberatungen als weiterem Aspekt der Institutionalisierung lässt sich in der Praxis feststellen, dass die Cost-Center-Konzeption präferiert wird. Die Internen Unternehmensberatungen, die als Profit-Center organisiert sind, sind aber nicht alle zu den eigenständigen Geschäftsbereichen zu zählen, die aufgrund ihrer Selbständigkeit folgerichtig als solche konzipiert sein müssen. Entsprechend der theoretischen Erkenntnisse sind aber die Internen Unternehmensberatungen mit einer auch externen marktlichen Ausrichtung als Profit-Center gewinnorientiert tätig.

1.3 Leistungsspektrum

These:

In Unternehmungen aller Branchen und Wirtschaftssektoren finden sich Interne Unternehmensberatungen, deren Leistungen sich auf sämtliche unternehmerischen Funktionsbereiche erstrecken.

Die theoretische Annahme der Branchenvielfalt kann durch die praktische Studie bestätigt werden. Interne Unternehmensberatungsleistungen werden von Unternehmungen der verschiedensten Branchen in Anspruch genommen. Die Betätigung allerdings in einer anderen als der eigenen Branche ist von der markt-

lichen Ausrichtung abhängig, wobei selbst extern orientierte Interne Unternehmensberatungen auf die eigene Branche beschränkt sein können.

Auch in Bezug auf die Funktionsbereiche einer Unternehmung als ein weiterer die Tätigkeitsfelder Interner Unternehmensberatungen charakterisierender Aspekt werden bei der Befragung mehrerer Unternehmungsbereiche genannt. Darüber hinaus wird bei der Darstellung des Fallbeispiels dessen Fokussierung auf alle Funktionsbereiche einer Unternehmung explizit betont.

These:

Das inhaltliche Leistungsprofil Interner Unternehmensberatungen definiert sich als eine Kombination aus Fach- beziehungsweise Expertenberatung einerseits und Organisationsentwicklung andererseits. Die Beratungsprojekte sind von kurz- über mittel- bis langfristig zu klassifizieren.

Während in der Konzeptionierung der Internen Unternehmensberatung auf Basis der vorliegenden theoretischen Beiträge eine Verschmelzung der Beratungsansätze der Inhaltsberatung (Fach- / Expertenberatung) und der Prozessberatung (Organisationsentwicklung) nur als weitere – zahlenmäßig durchaus an Bedeutung gewinnende – Kategorie klassifiziert wird, stellt sich heraus, dass diese Kombination in der Praxis überwiegt. Dabei wird der Beratungsansatz realisiert durch einen vorwiegend nicht-standardisierten Beratungsprozess.

Entsprechend des eigenen professionellen Leistungsanspruchs und angesichts der Wettbewerbssituation, dass heißt der Konkurrenz durch Externe Unternehmensberatung, ist ein breites und individuelles Leistungsportfolio erfolgsrelevant.

1.4 Organisation

These:

Interne Unternehmensberatungen sind hauptsächlich zentral organisiert, dass heißt sie verfügen über mindestens eine weitere Führungsebene unter dem Leiter der Beratungseinheit.

Obwohl bei den (meisten der) befragten Internen Unternehmensberatungen die aufbauorganisatorische Struktur nicht anhand der theoretisch abgeleiteten Begriffe eines zentralen oder dezentralen Modells abgegrenzt wird, überwiegt bei diesen Beratungen die zentrale Struktur. Auch die Organisation des Fallbeispiels ist dieser Kategorie zuzuordnen. Das dezentrale Strukturmodell dagegen ist entsprechend der geübten Kritik an dieser Ausprägungsform tatsächlich nur bei Internen Unternehmensberatungen mit maximal 50 Mitarbeitern festzustellen.

These:

Von einigen wenigen bis mehrere Hundert Mitarbeiter gibt es Interne Unternehmensberatungen jeglicher Größe, die von Umfang und Anzahl der Beratungsprojekte bestimmt wird.

Im Rahmen der empirischen Analyse wurde die Größe Interner Unternehmensberatungen anhand der Zahl der Mitarbeiter als Träger der Internen Beratungsfunktion bestimmt. Da keine der festgelegten Ausprägungsformen als dominant charakterisiert werden kann, ist davon auszugehen, dass in der Realität alle Größenvarianten vorkommen, auch wenn an der Befragung keine Interne Unternehmensberatung mit mehr als 50 und maximal 100 Mitarbeitern beteiligt war.

Entgegen der theoretischen Feststellung kann aber kein Zusammenhang zwischen der Anzahl der Mitarbeiter der Unternehmung und der Internen Unternehmensberatung festgestellt werden. Darüber hinaus korreliert die Größe einer Internen Unternehmensberatung auch nicht mit der Zeit ihres Bestehens oder dem Umsatz der Unternehmung.

These:

In Internen Unternehmensberatungen überwiegen junge Mitarbeiterteams mit einem Durchschnittsalter bis 35 Jahre, die sowohl intern als auch extern bei anderen Unternehmungen, Unternehmensberatungen und von der Universität rekrutiert werden.

In Bezug auf die Angaben zur Altersstruktur der Mitarbeiter Interner Unternehmensberatungen stimmen Theorie und Praxis vollständig überein. Hinsichtlich der Rekrutierung als weiteren personellen Faktor werden in der theoretischen Aufarbeitung lediglich mögliche Varianten abgebildet, von denen praktisch aber nur die ausschließlich interne sowie eine Kombination der internen und externen Ausschreibung anzutreffen sind. Letztere dominiert eindeutig. Insofern werden andere Unternehmen, Unternehmensberatungen und Universitäten selten für sich allein, sondern gemischt als Rekrutierungsquelle genutzt.

These:

Die Qualifizierung der Mitarbeiter Interner Unternehmensberatungen erfolgt durch Auftaktprogramme, Schulungen, Training-on-the-job sowie verschiedene Möglichkeiten der Kombination dieser Schulungsformen.

Die durchgeführte Befragung hat in Bezug auf die Qualifizierung der Mitarbeiter Interner Unternehmensberatungen über die theoretische Fundierung hinaus erstmals mögliche Formen der Schulung ermittelt, die sich auch bei dem beschriebenen Fallbeispiel wieder finden. Allerdings wird in der Studie weder der Vorrang einer einzelnen Ausprägung noch einer Kombination sichtbar.

These:

Die Vergütung der Mitarbeiter Interner Unternehmensberatungen erfolgt überwiegend tariflich mit einem variablen Anteil, für den hauptsächlich monetäre Anreize bestehen.

Bezüglich der Vergütung in Internen Unternehmensberatungen kann die theoretisch getroffene Feststellung zu fixen Monatsgehältern anhand der Empirie konkretisiert werden in tarifliche oder außertarifliche Bezahlung beziehungsweise eine Mischform, die sich trotz eines meistens bestehenden variablen Anteils im Gehaltsgefüge eines Konzerns bewegt. Zu den im Zusammenhang mit der Vergütung zu diskutierenden Anreizsystemen werden praktisch anzutreffende

Ausprägungsformen – ebenso wie die Qualifizierungsformen – erstmalig im Rahmen dieser empirischen Analyse ermittelt.

1.5 Erfolgsfaktoren

These:

Den Internen Unternehmensberatungen zugesprochene Nachteile lassen sich aus einem anderen Blickwinkel ebenso als Vorteile und damit Erfolgsfaktoren darstellen, die als Gestaltungsparameter für die Organisation Interner Unternehmensberatungen verstanden werden können.

In der einschlägigen Literatur werden vielfältige Schwächen der Internen Unternehmensberatung aufgelistet, die Eingang in deren theoretische Konzeptionierung gefunden haben und im Rahmen der Studie durch die befragten Internen Unternehmensberatungen bestätigt werden. Andererseits lassen sich alle diese Nachteile in den von Theorie und Praxis gleichermaßen angeführten Erfolgsfaktoren als Stärken wieder finden. Insofern Interne Unternehmensberatungen also die ihnen aufgrund ihrer Spezifikation als Interne Unternehmensberatung eigenen Vorteile um die Stärken Externer Unternehmensberatungen ergänzen, sind sie mindestens konkurrenzfähig.

1.6 Wissensmanagement

These:

Wissensmanagement ist in Internen Unternehmensberatungen zumeist bekannt und wird auch eingesetzt.

Während die als Fallbeispiel ausgewählte Interne Unternehmensberatung über kein Wissensmanagement-Konzept verfügt, geben fast alle im Rahmen der Studie befragten Internen Unternehmensberatungen an, Wissensmanagement zu kennen. Und insofern Wissensmanagement als Konzept nicht schon – teilweise seit der Gründung der Internen Unternehmensberatung – betrieben wird, ist dessen Einführung zumindest geplant.

These:

In Internen Unternehmensberatungen wird Wissensmanagement wohl eher selten zielgerichtet und gesteuert, zum Beispiel im Rahmen eines Projektes, eingeführt.

Obwohl in der empirischen Studie der Stellenwert des Wissensmanagements überwiegend als sehr hoch bewertet und die Unterstützung dieses Themas durch den Vorstand als fördernder Faktor der Implementierung betrachtet wird, lässt sich zu der Initiierung des Wissensmanagements feststellen, dass in der Praxis neben dem Leiter der Internen Unternehmensberatung auch die Mitarbeiter als Gesamtheit für die Einführung verantwortlich zeichnen. Darüber hinaus hat sich Wissensmanagement sogar in einigen Fällen *entwickelt*.

These:

Verschiedene Faktoren erschweren die (Einführung und) Nutzung von Wissensmanagement, so dass Anreizsysteme nötig, aber meistens nicht vorhanden sind.

Trotz der von den Internen Unternehmensberatungen kritisierten Zeit- und Arbeitsintensität und der Angst vor Macht- und Kompetenz- sowie Kontrollverlust im Zusammenhang mit der für ein effektives Wissensmanagement erforderlichen Wissensabgabe gibt es keine Anreizsysteme. Im Rahmen der Studie wird aber dennoch oder gerade deswegen eine besondere Unternehmenskultur für notwendig erachtet, die zum einen als Dienstleistungsdenken definiert wird und sich zum anderen über die Abschaffung des Konkurrenzdenkens zwischen den Mitarbeitern konstituiert.

These:

Für das Konzept des Wissensmanagements bedarf es einer besonderen Unternehmenskultur.

In diesem Zusammenhang kann aus der empirischen Analyse die Forderung nach einem gemeinsamen Verständnis und entsprechenden Rahmenbedingungen abgeleitet werden, weil der Aufbau einer entsprechenden Infrastruktur allein nicht

ausreicht. Allerdings lassen sich nur bei den wenigsten an der Befragung beteiligten Internen Unternehmensberatungen organisatorische Zuständigkeiten feststellen.

These:

In Internen Unternehmensberatungen scheint es in den wenigsten Fällen eine Konzeptionierung des Wissensmanagements zu geben.

Dennoch können im Rahmen der Studie die Dokumentation der Projekthalte und -ergebnisse, der Methoden und Research-Ergebnisse sowie der Literatur und Ansprechpartner zumindest bei einigen Internen Unternehmensberatungen als wissensrelevante Prozesse identifiziert werden. Bezüglich der dafür eingesetzten Techniken beziehungsweise Instrumente werden Datenbanken, Internet und Intranet genannt.

Vor dem Hintergrund der genannten Wissensprozesse ergeben sich die in der Befragung genannten Ziele Interner Unternehmensberatungen.

These:

Die angestrebten Ziele des Wissensmanagements in Internen Unternehmensberatungen definieren sich als Wissensaustausch, Generierung und Bewahrung von Wissen und die Verbesserung der Leistungsfähigkeit oder eine Kombination derselben.

2 Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund der kontinuierlich steigenden Tendenzen zur postindustriellen Gesellschaft und der Wissensabhängigkeit der Unternehmungstätigkeit sowie den sich daraus ergebenden Implikationen für Unternehmen wird im Rahmen dieser Arbeit die Interne Unternehmensberatung als exemplarisches Beispiel der Entwicklung zur wissensorientierten Dienstleistungsunternehmung als Untersuchungsobjekt identifiziert. Auf Basis des in Kapitel I 1 dieser Arbeit formulierten theoretischen Defizits zum Stand der Erforschung der Internen Unternehmensberatung erfolgt eine Prüfung der Organisation und ihrer wissensbasierten Struktur auf ihre Verallgemeinerbarkeit.

Ausgehend von den Forschungen zu Wissensmanagement liegt der Arbeit die Sichtweise des (Radikalen) Konstruktivismus zugrunde. Dabei werden die Theorien der Wissenschaftsbereiche der Philosophie, Psychologie und Soziologie als Bezugsrahmen herangezogen. Anhand einer systematischen Strukturierung nach verschiedenen Kategorien wird der Wissensbegriff über Eigenschaften weiter konkretisiert.

Ziel ist, die Bedeutung und Funktion des Wissens für die Unternehmung aufzuzeigen. Als eigenständiges Gut und wesentliche Grundlage aller Funktionen, Prozesse und Produkte ist Wissen ein Produktions- und Erfolgsfaktor. Die Unternehmung ist daher als wissensbasiertes System zu verstehen. Im Zusammenhang mit der Lokalisierung des Wissens im Unternehmen werden verschiedene Wissensträger identifiziert. Die Zugänglichkeit des in den Wissensträgern gebundenen Wissens wird im Rahmen der Wissensverfügbarkeit diskutiert und deren Einflussfaktoren erarbeitet.

Aus der Darstellung der Bedeutung und Funktion des Wissens in der Unternehmung ergibt sich die Notwendigkeit des Managements dieser Ressource. Die Analyse der theoretischen Beiträge belegt, dass Wissensmanagement unterschiedlich gestaltet sein kann. Die Strukturierung des Wissensmanagements erfolgt entsprechend der Zielsetzung dieser Arbeit in funktionaler Hinsicht, so dass dessen Ziele, Aufgaben, Prozesse und Ebenen interpretiert werden.

In einem zweiten Schritt wird der Forschungsstand zur Unternehmensberatung erarbeitet. Zur Entwicklung eines Konzeptes der Unternehmensberatung erfolgt

eine Auseinandersetzung mit der Unternehmensberatung auf der begrifflichen Ebene, wobei die Analyse verschiedener Definitionen zeigt, dass meist eine theoretische Fundierung fehlt. Daher wird die Unternehmensberatung anhand ihrer konstituierenden Merkmale abgegrenzt, die in institutionelle, funktionelle und instrumentelle Komponenten unterschieden werden.

Die historische Entwicklung veranschaulicht die gestiegene Bedeutung der Wissensvermittlung für die Unternehmen und trägt zu einem besseren Verständnis der Beratung bei. Die Darstellung des Marktes der Unternehmensberatung anhand der Zahl der Unternehmen, Beschäftigten und des seit Jahren steigenden Umsatzes belegen die wachsende wirtschaftliche Bedeutung dieser Branche als Produzent von Management-Erkenntnissen.

Die Analyse des Leistungsspektrums von Unternehmensberatungen nach Funktionen, Objekten und Inhalt zeigt die unterschiedlichen Aufgaben, deren Systematisierung im Rahmen dieser Arbeit auf einer Synthese unterschiedlicher Differenzierungsansätze der Beratungsfunktionen in der Literatur basiert. Als Objekte der Unternehmensberatung werden deren Tätigkeitsfelder differenziert nach der Branchenzugehörigkeit der zu beratenden Unternehmen und ihren unternehmerischen Funktionsbereichen als Gegenstand der Beratung. Der Inhalt der Leistung wird klassifiziert nach den Kriterien des Selbstverständnisses des Beratungsanbieters, seiner Beratungsphilosophie sowie den eingesetzten Methoden.

Zur Konzeptionierung der empirischen Analyse wissensbasierter Organisationsstrukturen Interner Unternehmensberatungen erfolgt eine Auseinandersetzung mit der Organisation von Unternehmensberatungen. Ausgehend von dem Leistungsinhalt und der Art und Weise der Leistungserbringung sind Unternehmensberatungen in der Regel stark horizontal mit wenigen Hierarchieebenen funktions- und / oder verrichtungsorientiert gegliedert.

Die gewählte Struktur zur Konzeptionierung der Unternehmensberatung wird der theoretischen Aufarbeitung der Internen Unternehmensberatung zugrunde gelegt und ergänzt.

Die Analyse der Theorie zeigt, dass sich in der wissenschaftlichen Forschung ein allgemein akzeptiertes Verständnis des Begriffs der Internen Unternehmensberatung nicht herausgebildet hat. Hinsichtlich der Konstituierung über die

charakterisierenden Merkmale ergibt sich aber eine Übereinstimmung mit den institutionellen, funktionellen und instrumentellen Kriterien der Externen Unternehmensberatung. Eine Abweichung in der Definition der Internen Unternehmensberatung findet sich lediglich bei der Zugehörigkeit der Berater und Klienten zum selben sozialen System.

Im Rahmen der Entstehung und Entwicklung der Internen Unternehmensberatung führt die Analyse der Historie zur Feststellung der zunehmenden ökonomischen Bedeutung der Internen Unternehmensberatung, so dass zur Vervollständigung der Konzeption die Entstehungsgründe und wesentliche Gründungsformen identifiziert werden. Dementsprechend ergibt sich der von der Externen Unternehmensberatung abweichende Markt der Internen Unternehmensberatung als weiteres Abgrenzungskriterium.

Da Interne Unternehmensberatungen in eine übergeordnete Unternehmung eingebettet sind, ist die Erfassung ihres organisatorischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Status erforderlich. Neben der Positionierung im bestehenden Organisationsgeflecht und dem Organisationsgrad werden mögliche Rechtsformen und Finanzierungskonzepte sowie Formen der Verrechnung ermittelt.

Entsprechend der Strukturierung des Leistungsspektrums der Unternehmensberatung werden die Funktionen, Objekte und Inhalte der Internen Unternehmensberatung analysiert, deren Ausrichtung sich auch aus der dauerhaften Institutionalisierung der Internen Unternehmensberatung ergibt. Während die Ziele beziehungsweise Aufgaben und Tätigkeitsfelder mehr oder weniger deckungsgleich sind, reduzieren sich die Beratungsansätze der Internen Unternehmensberatung auf zwei der zur Systematisierung der Beratungsleistungen der Externen Unternehmensberatung erfassten Beratungsansätze.

Die Analyse der Organisation der Internen Unternehmensberatung erfolgt anhand ihrer aufbauorganisatorischen Struktur einerseits und dem Humankapital andererseits. Nur wenige Beiträge diskutieren deren Struktur. Die zwei Modelle werden unter anderem von der Größe der Internen Unternehmensberatung und somit der Anzahl der Mitarbeiter determiniert. Daneben bestimmen aber auch Alter und Qualifikation der Berater, ihre durchschnittliche Verweildauer sowie die Art der Rekrutierung und Qualifizierung und gegebenenfalls die Vergütung der Mitarbeiter die Organisation der Internen Unternehmensberatung. Insbesondere in Bezug auf die Analyse des Humankapitals als konstituierende Einflussgröße bestehen

Defizite. Die Analyse der Internen Unternehmensberatung wird durch die Identifizierung und Erfassung von Erfolgsfaktoren ergänzt.

Die Darstellung unterschiedlicher Ausprägungen der Merkmale der Internen Unternehmensberatung in einer morphologischen Matrix führt zu einer Typologisierung der Internen Unternehmensberatung, die veranschaulicht, dass die Bedeutung der Wissensfundierung in der Konzeption der Internen Unternehmensberatung in der Literatur bislang nicht beachtet wurde. Die Typologie erlaubt auch einen Vergleich verschiedener Formen real existierender Interner Unternehmensberatungen.

Die Interne Unternehmensberatung wird auf dem theoretischen Konzept aufbauend aus praktischer Sicht anhand einer empirischen Analyse einerseits und der Beschreibung einer Fallstudie andererseits konkretisiert.

Der Abgleich der theoretischen und praktischen Erkenntnisse führt schließlich zur angestrebten Generierung einer Konzeption der Internen Unternehmensberatung, die auch Aussagen zum Stand des Wissensmanagements in Internen Unternehmensberatungen trifft. Die Modelle des Wissensmanagements und der Unternehmensberatung werden in Form eines Thesenmodells verknüpft, das von den in der Praxis vorherrschenden typologischen Ausprägungen abgeleitet wird. Dabei unterstreicht die Auswertung der Fallstudie in weiten Teilen die Ergebnisse der empirischen Analyse.

Demnach sind Interne Unternehmensberatungen meistens ausschließlich intern ausgerichtet und arbeiten im Auftrag des Top Managements. Während abhängige Interne Unternehmensberatungen als Cost-Center konzipiert sind, beraten eigenständige und rechtlich selbständige Interne Unternehmensberatungen als Profit-Center gewinnorientiert. In Unternehmen aller Branchen und Wirtschaftssektoren finden sich Interne Unternehmensberatungen, deren Leistungen sich auf sämtliche unternehmerischen Funktionsbereiche erstrecken. Sie sind hauptsächlich zentral organisiert mit mindestens einer weiteren Führungsebene unter dem Leiter der Beratungseinheit. Von einigen wenigen bis mehrere Hundert Mitarbeiter gibt es Interne Unternehmensberatungen jeglicher Größe, die von Umfang und Anzahl der Beratungsprojekte bestimmt wird. Junge Mitarbeiterteams mit einem Durchschnittsalter bis 35 Jahre, die sowohl intern als auch extern bei anderen Unternehmen, Unternehmensberatungen und von der Universität

rekrutiert werden, überwiegen. Die Qualifizierung der Mitarbeiter erfolgt durch Auftaktprogramme, Schulungen, Training-on-the-job sowie verschiedene Möglichkeiten der Kombination dieser Ausbildungsformen. Die Vergütung erfolgt überwiegend tariflich mit einem variablen Anteil, für den hauptsächlich monetäre Anreize bestehen. Den Internen Unternehmensberatungen zugesprochene Nachteile lassen sich aus einem anderen Blickwinkel ebenso als Vorteile und damit Erfolgsfaktoren darstellen, die als Gestaltungsparameter für die Organisation Interner Unternehmensberatungen verstanden werden können. Wissensmanagement ist in Internen Unternehmensberatungen meist bekannt und wird hauptsächlich zum Wissensaustausch eingesetzt, aber nur selten zielgerichtet und gesteuert eingeführt. Obwohl es einer besonderen Unternehmenskultur bedarf, sind notwendige Anreizsysteme meistens nicht vorhanden. In den wenigsten Fällen gibt es eine Konzeptionierung des Wissensmanagements, so dass Datenbanken, Internet und Intranet nur zu Dokumentationszwecken verwendet werden.

Mit der Konzeption einer Internen Unternehmensberatung konnte ein Erkenntniszuwachs erreicht werden. Insbesondere die empirische Fundierung bedeutet einen Fortschritt, ohne allerdings den aufgezeigten Forschungsbedarf abzudecken. Vor dem Hintergrund der relativ kleinen Stichprobe und der weniger umfangreichen Beantwortung der Fragen zu Wissensmanagement in Internen Unternehmensberatungen soll diese Aufarbeitung eher explorativ und als Plattform für weiterführende Untersuchungen verstanden werden. Darüber hinaus verweist sie auf weiteren Forschungsbedarf. Wichtig wäre eine Fokussierung der Befragung ausschließlich auf den Aspekt des Wissensmanagements. Die Durchführung von Querschnittstudien sollte um die Erfassung von Veränderungen im Zeitablauf ergänzt werden.

Im Rahmen der Konzeptionierung der Internen Unternehmensberatung wurden Entscheidungsgrundlagen ermittelt und aufgezeigt, wie unternehmerische Handlungsfähigkeit gesichert werden kann, indem bewusst eine neue Organisation unter Berücksichtigung individueller Unternehmungsnotwendigkeiten und -zielsetzungen entwickelt wird.

Literaturverzeichnis

- AASE, K. [Lernende Organisation 1998]
Handbooks as a tool for organizational learning : A case study
in: Journal of Engineering and Technology Management, 15. Jg., 1998,
Nr. 2 - 3, S. 201 - 228
- ACHTERHOLT, G. [Corporate Identity 1991]
Corporate Identity
2. Auflage
Wiesbaden 1991
- ALBACH, H. [Betriebswirtschaft 1985]
Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft vom Management
in: PROBST, G. J. B. / SIEGWART, H. (Hrsg.) [Unternehmensführung 1985]:
Integriertes Management : Bausteine des systemorientierten Managements,
Festschrift für Prof. Dr. Dr. h. c. Hans Ulrich zum 65. Geburtstag, Bern 1985,
S. 25 - 35
- ALBRECHT, F. [Wissensmanagement 1993]
Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen :
Inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen
Gestaltungsrahmen
Frankfurt am Main et al. 1993
- ALLANSON, S. P. [Interne Beratung 1985]
Interne Beratung : Strukturen, Formen, Arbeitsweisen
Gais 1985 (Zugl.: St. Gallen, Hochschule, Diss., 1985)
- ALLWEYER, T. [Wissensmanagement 1998]
Modellbasiertes Wissensmanagement
in: Information Management, 11. Jg., 1998, Nr. 1, S. 37 - 45
- ALMS, W. [Unternehmensberatung 1999]
Consulting gestern, heute und morgen : Vom Gutachter zum
lösungsorientierten Dienstleister
in: Unternehmensberater, 1999, Nr. 2, S. 80 - 82
- ALTEN, M. VON [Unternehmensberatung 2000]
Vorgehensweise in Projekten und die Zusammenarbeit mit internen Kunden
in: NIEDEREICHHOLZ, C. (Hrsg.) [Interne Beratung 2000]: Internes
Consulting : Grundlagen – Praxisbeispiele – Spezialthemen, München, Wien
2000, S. 157 - 165
- ALVESSON, M. [Unternehmensführung 1995]
Management of knowledge intensive companies
Berlin, New York 1995

- AMELINGMEYER, J. [Wissensmanagement 2000]
Wissensmanagement : Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen
Wiesbaden 2000 (Zugl.: Darmstadt, Univ., Diss., 1999)
- ANDERS, G. [Wissen 2001]
Who owns your intranet?
in: Fast Company, 2001, Nr. 50, S. 192 - 194
- ARMBRECHT JR., R. F. M. et al. [Wissensmanagement 2001]
Knowledge management in research and development
in: Research Technologie Management, 44. Jg., 2001, Nr. 4, S. 28 - 48
- BÄUMER, J. / GECHTER, S. [Wissensmanagement 1998]
Human Resource Management und Wissensmanagement
in: Unternehmensberater, 1998, Nr. 4, S. 68 - 72
- BAMBERGER, I. (Hrsg.) [Strategieberatung 2002]
Strategische Unternehmensberatung : Konzeptionen – Prozesse – Methoden
3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage
Wiesbaden 2002
- BAMBERGER, I. / WRONA, T. [Unternehmensführung 1996]
Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung
in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., 1996, Nr. 2, S. 130 - 153
- BARNEY, J. [Wettbewerb 1991]
Firm resources and sustained competitive advantage
in: Journal of Management, 17. Jg., 1991, Nr. 1, S. 99 - 120
- BAUER, W. [Unternehmenskultur 1995]
,(Stör) Faktor Mensch' : Von der Misstrauenskultur zur Vertrauenskultur
Strukturelle Veränderungsprozesse sozial-kompetent handhaben
in: REFA-Nachrichten, 48. Jg., 1995, Nr. 5, S. 16 - 21
- BAUMANN, T. [Unternehmensberatung 2001]
Strategische Ausrichtung und daraus resultierende Organisationsformen von internen Unternehmensberatungen in Deutschland
in: <http://www.bdu.de/beraterauswahl/fach/fach/79.htm> (2001)
- BAUMGARTNER, I. [Organisationsentwicklung 1996]
OE-Prozesse : Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung
Ein Handbuch für Beratende, Gestaltende, Betroffene, Neugierige und OE-Entdeckende
4., unveränderte Auflage
Bern et al. 1996

- BAUR, A. [Interne Beratung 2000]
Organisations- und Implementierungsformen professioneller interner Beratung
in : NIEDEREICHHOLZ, C. (Hrsg.) [Interne Beratung 2000]: Internes
Consulting : Grundlagen – Praxisbeispiele – Spezialthemen, München, Wien
2000, S. 167 - 172
- BECKER, H. / LANGOSCH, I. [Organisationsentwicklung 1995]
Produktivität und Menschlichkeit : Organisationsentwicklung und ihre
Anwendung in der Praxis
4., erweiterte Auflage
Stuttgart 1995
- BECKER-FLÜGEL, J. [Qualität 1998]
Qualitätsmanagement für die Entwicklung in Unternehmen mit Einzel- und
Kleinserienfertigung : Unter besonderer Berücksichtigung der auftragsge-
bundenen Entwicklung
Aachen 1998
- BECKMANN, C. [Organisationsentwicklung 1997]
Internationalisierung von Forschung und Entwicklung in multinationalen Unter-
nehmen : Explorative Analyse der Einflussfaktoren auf die Gestaltung inter-
nationaler F&E-Netzwerke am Beispiel der deutschen chemischen und
pharmazeutischen Industrie
Aachen 1997
- BEIERSDORF, H. [Unternehmensplanung 1995]
Informationsbedarf und Informationsbedarfsermittlung im Problemlösungs-
prozess
München 1995
- BERGER, R. [Unternehmensberatung 2000]
Ausblick
in: Management Berater (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2000]: Consulting in
Deutschland 2000 : Jahrbuch für Unternehmensberatung und Management
Frankfurt 2000, S. 15 - 16
- BERGER, R. [Unternehmensberatung 1999]
Trends in der Unternehmensberatung
in: WEYRATHER, C. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1999]: Beratertag 1999 :
Deutschland, Österreich, Schweiz, 7. / 8. Oktober 1999 in München, Kongress-
dokumentation, Bonn 1999, S. 25 - 45
- BERGMANN, K. [Wissensmanagement 2001]
Die Bausteine des Wissensmanagements
in: Internet http://www.symposion.de/wissen/wm_06.htm (2001)
- BEYER, J. [Wissensmanagement 1998]
Wissensmanagement, ein Ausweg aus der Krise?
in: Unternehmensberater, 1998, Nr. 3, S. 57 - 60

- BLOCK, P. [Beratung 1997]
Erfolgreiches Consulting : Das Berater-Handbuch
Frankfurt am Main, New York 1997
- BLOHM, H. et al. [Betriebswirtschaft 1987]
Produktionswirtschaft
Berlin 1987
- BLUNCK, T. [Interne Beratung 1993]
Funktionen und Gestaltung institutionalisierter interner Beratungsleistungen
Bern et al. 1993 (Zugl.: Freiburg, Univ., Diss., 1993)
- BODE, J. [Wissensmanagement 1997]
Der Informationsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre
in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 49. Jg., 1997, Nr. 5,
S. 449 - 468
- BÖHMANN, T. / KRCMAR, H. [Wissensmanagement 2001]
Werkzeuge für das Wissensmanagement
in: Internet http://www.symposion.de/wissen/wm_15.htm (2001)
- BOOS, F. [Unternehmensführung 1995]
Planlose Planung : Zur Steuerung von Unternehmen durch Planung
in: WIMMER, R. (Hrsg.) [Organisationsberatung 1995]: Organisations-
beratung : Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden 1995, S. 205 - 218
- BRÄNDEL, O. C. [Schutzrecht 1995]
Technische Schutzrechte : Einführung in die Grundlagen des Patentrechts,
Gebrauchsmusterrechts und Arbeitnehmererfinderrechts
Heidelberg 1995
- BREIDENSTEIN, F. et al. (Hrsg.) [Beratung 2000]
Consulting in Deutschland 2000 : Jahrbuch für Unternehmensberatung und
Management
Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Buch 2000
- BREYER, M. [Beratungsleistungen 1999]
Qualitätsmanagement von Beratungsdienstleistungen
Wiesbaden 1999 (Zugl.: Cottbus, Univ., Diss., 1998)
- BRUPPACHER, P. R. / BRAND, M. W. [Unternehmensberatung 1995]
Mergers and Acquisitions-Beratung als spezialisierte Unternehmer-Beratung
in: WOHLGEMUTH, A. C. / TREICHLER, C. (Hrsg.) [Unternehmensberatung
1995]: Unternehmensberatung und Management : Die Partnerschaft zum
Erfolg
Zürich 1995, S. 165 - 179
- BÜRCEL, H. D. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1998]
Wissensmanagement : Schritte zum intelligenten Unternehmen
Berlin et al. 1998

- BULLINGER, H. - J. [Wissensmanagement 1998]
Mit Wissensmanagement neue Potentiale erschließen
in: Deutsches Industrial-Engineering-Jahrbuch 1998, Abschnitt 7, S. 1 - 12
- BULLINGER, H. - J. / PRIETO, J. [Wissensmanagement 1998]
Wissensmanagement : Paradigma des intelligenten Wachstums
Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland
in: PAWLOWSKY, P. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1998]: Wissensmanagement : Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 1998, S. 87 - 118
- BULLINGER, H. - J. et al. [Wissensmanagement 1998]
Wissensmanagement : Modelle und Strategien für die Praxis
in: BÜRCEL, H. D. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1998]: Wissensmanagement : Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin et al. 1998, S. 21 - 39
- BULLINGER, H. - J. et al. [Wissensmanagement 1997]
Wissensmanagement heute : Daten, Fakten, Trends
Stuttgart 1997
- BULLINGER, H. - J. (Hrsg.) [Lernende Organisation 1996]
Lernende Organisationen : Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte
Stuttgart 1996
- BULLINGER, H. - J. et al. [Unternehmensführung 1996]
Management kreativer Unternehmen : Die Beherrschung von Strukturen und Prozessen lernender Organisationen
in: BULLINGER, H. - J. (Hrsg.) [Lernende Organisation 1996]: Lernende Organisationen : Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte, Stuttgart 1996, S. 13 - 39
- BULLINGER, H. - J. [Dienstleistung 1995]
Dienstleistungsmärkte im Wandel : Herausforderungen und Perspektiven
in: BULLINGER, H. - J. (Hrsg.) [Dienstleistung 1995]: Dienstleistung der Zukunft : Märkte, Unternehmen und Infrastrukturen im Wandel, Wiesbaden 1995, S. 45 - 95
- BULLINGER, H. - J. (Hrsg.) [Dienstleistung 1995]
Dienstleistung der Zukunft : Märkte, Unternehmen und Infrastrukturen im Wandel
Wiesbaden 1995
- BURGMEIER, S. / REISCHAUER, C. [Interne Beratung 1998]
Unbequeme Fragen : Statt auf externe Consultants für das Management setzen immer mehr Firmen auf eigene Mitarbeiter als Ratgeber
in: WirtschaftsWoche, 52. Jg., 1998, Nr. 17, S. 164 - 166
- BURNS, E. [Interne Beratung 2001]
Charging for internal consulting services and demonstrating value
in: Internet <http://www.internalconsulting.net/showArticle.phtml?articleId>
(2001)

- CHRISTMANN-JACOBY, H. / MAAS, R. [Wissensmanagement 1997]
Wissensmanagement im Projektumfeld auf Basis von Internettechnologien
in: Information Management, 10. Jg., 1997, Nr. 3, S. 16 - 26
- COMEAU-KIRCHNER, C. [Unternehmenskultur 2000]
The sharing culture
in: Management Review, 89. Jg., 2000, Nr. 1, S. 8
- DAVENPORT, T. / PRUSAK, L. [Wissensmanagement 1998]
Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß : Das Praxisbuch zum Wissensmanagement
Landsberg am Lech, 1998
- DAVIS, T. R. V. [Interne Beratung 1991]
Internal service operations : Strategies for increasing their effectiveness and controlling their cost
in: Organizational Dynamics, 19. Jg., 1991, Nr. 3, S. 5 - 22
- DAVIS, S. / BOTKIN, J. [Wissen 1994]
The coming of knowledge-based business
in: Harvard Business Review, 72. Jg., 1994, Nr. 5, S. 165 - 170
- DICHTL, M. [Beratung 1998]
Standardisierung von Beratungsleistungen
Wiesbaden 1998 (Zugl.: Erlangen, Nürnberg, Univ., Diss., 1997)
- DIERICKX, I. / COOL, K. [Wettbewerb 1989]
Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage
in: Management Science, 35. Jg., 1989, Nr. 12, S. 1504 - 1511
- DREESMANN, H. [Kompetenz 1997]
Innovationskompetenz : Konzeptioneller Rahmen und praktische Erfahrungen
in: FREIMUTH, J. et al. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1997]: Auf dem Wege zum Wissensmanagement : Personalentwicklung in lernenden Organisationen, Göttingen 1997, S. 235 - 250
- DUNCAN, R. B. / WEISS, A. [Organisation 1979]
Organizational learning : Implications for organizational design
in: STAW, B. (Hrsg.) [Organisation 1979]: Research in organizational behaviour, Greenwich 1979, S. 75 - 123
- EDWARDS, P. (Hrsg.) [Philosophie 1967]
The encyclopedia of philosophy
New York et al. 1967
- EFFENBERGER, J. [Strategieberatung 1998]
Erfolgsfaktoren der Strategieberatung : Die Analyse einer Leistung von Unternehmensberatern aus Klientensicht
Stuttgart 1998 (Zugl.: Braunschweig, Univ., Diss., 1996)

- ELFGEN, R. [Unternehmensberatung 1991]
Systemische und kognitionstheoretische Perspektiven der Unternehmensberatung
in: HOFMANN, M. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1991]: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung : Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Heidelberg 1991, S. 281 - 308
- ELFGEN, R. / KLAILE, B. [Unternehmensberatung 1987]
Unternehmensberatung : Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit
Stuttgart 1987
- ELLINGER, T. [Information 1966]
Die Informationsfunktion des Produktes
in: MOXTER, A. et al. (Hrsg.) [Produktion 1966]: Produktionstheorie und Produktionsplanung, Festschrift für Karl Hax zum 65. Geburtstag, Köln, Opladen 1966, S. 253 - 336
- FALCONER, J. [Unternehmensberatung 1999]
Implementing a dynamic corpus management system within a global consulting enterprise
in: International Journal of Technology Management, 18. Jg., 1999, Nr. 5,6,7,8, S. 520 - 534
- FELBERT, D. VON [Wissensmanagement 1998]
Wissensmanagement in der unternehmerischen Praxis
in: PAWLOWSKY, P. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1998]: Wissensmanagement : Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 1998, S. 119 - 141
- FELBERT, D. VON [Wissensmanagement 1997]
Einsatz, Gestaltung und Nutzen unternehmerischen Wissensmanagements
in: HILL, H. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1997]: Wissensmanagement, Köln et al. 1997, S. 108 - 117
- FOERSTER, H. VON [Soziologie 1985]
Sicht und Einsicht
Braunschweig, Wiesbaden 1985
- FORSTER, J. [Teamarbeit 1978]
Teams und Teamarbeit in der Unternehmung
Bern 1978
- FORUM FÜR ORGANISATIONALES LERNEN UND WISSENSMANAGEMENT [Wissensmanagement 2000]
in: Internet <http://www.enterprise.cck.uni-kl.de/wmk/papers/public/Wissensidentifikation> (2000)

- FRANKE, I. [Unternehmensberatung 1992]
Selbstdarstellung von Beratern und Beratungsunternehmen
in: MAAS, P. et al. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1992]: Beratung von
Organisationen : Zukunftsperspektiven praktischer und theoretischer Konzepte,
Stuttgart 1992, S. 181 - 192
- FREIMUTH, J. et al. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1997]
Auf dem Wege zum Wissensmanagement : Personalentwicklung in
lernenden Organisationen
Göttingen 1997
- FRESE, E. [Organisation 1992]
Organisationstheorie
in: FRESE, E. (Hrsg.) [Organisation 1992]: Handwörterbuch der Organisation,
3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1706 - 1733
- FRESE, E. (Hrsg.) [Organisation 1992]
Handwörterbuch der Organisation
3. Auflage
Stuttgart 1992
- FRESE, E. [Unternehmensführung 1987]
Unternehmensführung
Landsberg am Lech 1987
- FRESE, E. [Organisation 1980]
Projektorganisation
in: GROCHLA, E. (Hrsg.) [Organisation 1980]: Handwörterbuch der Organisa-
tion, Stuttgart 1980, Sp. 1960 - 1977
- FRIED, A. / BAITSCH, C. [Wissensmanagement 1999]
Mutmaßungen zu einem überraschenden Erfolg : Zum Verhältnis von Wissens-
management und Organisationalem Lernen
in: GÖTZ, K. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1999]: Wissensmanagement :
Zwischen Wissen und Nichtwissen, München, Mering 1999, S. 33 - 45
- GEIßLER, H. (Hrsg.) [Organisatorisches Lernen 1995]
Organisationslernen und Weiterbildung : Die strategische Antwort auf die
Herausforderungen der Zukunft
Neuwied 1995
- GEIST, M. N. / KÖHLER, R. (Hrsg.) [Unternehmensführung 1981]
Die Führung des Betriebes
Stuttgart 1981
- GESCHKA, H. et al. [Organisation 1975]
Effiziente Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in industrielle Nutzung
Berlin et al. 1975

- GIERL, H. et al. [Information 1997]
Einfluss der Glaubwürdigkeit einer Informationsquelle auf die Glaubwürdigkeit der Information
in: Marketing - ZFP, 19. Jg., 1997, Nr. 1, S. 27 - 31
- GILLEY, J. W. / COFFERN, A. J. [Interne Beratung 1994]
Internal consulting for HRD professionals : Tools, techniques and strategies for improving organisation performance
New York 1994
- GLASERFELD, E. VON [Soziologie 1992]
Konstruktionen der Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität
in: GUMIN, H. / MOHLER, A. (Hrsg.) [Konstruktivismus 1992]: Einführung in den Konstruktivismus, München, S. 9 - 39
- GÖTZ, K. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1999]
Wissensmanagement : Zwischen Wissen und Nichtwissen
München, Mering 1999
- GOLD, A. H. et al. [Wissensmanagement 2001]
Knowledge Management : An organizational capabilities perspective
in: Journal of Management Information Systems, 18. Jg., 2001, Nr. 1, S. 185 - 214
- GOMEZ, P. / PROBST, G. J. B. [Organisation 1995]
Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens : Vernetzt denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen
Bern et al. 1995
- GRASS, B. / EBEL, B. [Interne Beratung 2000]
Studie Inhouse Consulting: 1. Beratung durch Kollegen
in: Management Berater (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2000]: Consulting in Deutschland 2000 : Jahrbuch für Unternehmensberatung und Management Frankfurt 2000, S. 34 - 38
- GROCHLA, E. [Organisation 1995]
Grundlagen der organisatorischen Gestaltung
Stuttgart 1995
- GROCHLA, E. [Organisation 1980]
Theoretische Grundlagen der organisatorischen Gestaltung
in: GROCHLA, E. (Hrsg.) [Organisation 1980]: Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1980, Sp. 1831 - 1844
- GROCHLA, E. (Hrsg.) [Organisation 1980]
Handwörterbuch der Organisation
Stuttgart 1980
- GROCHLA, E. [Organisation 1978]
Elemente der organisatorischen Gestaltung
Hamburg 1978

- GROSSMANN, R. et al. (Hrsg.) [Organisationsberatung 1995]
Veränderung in Organisationen : Management und Beratung
Wiesbaden 1995
- GROTH, T. [Organisationsberatung 1996]
Wie systemtheoretisch ist ‚Systemische Organisationsberatung‘? : Neuere
Beratungskonzepte für Organisationen im Kontext der Luhmannschen
Systemtheorie
Münster 1996
- GRÜN, O. [Organisation 1980]
Informale Organisation
in: GROCHLA, E. (Hrsg.) [Organisation 1980]: Handwörterbuch der Organisa-
tion, 2., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1980, Sp. 881 - 889
- GUMIN, H. / MOHLER, A. (Hrsg.) [Konstruktivismus 1992]
Einführung in den Konstruktivismus
München 1992
- GUTBERLET, T. [Unternehmensberatung 1999]
Entwicklungen im Beratermarkt 1998
in: Unternehmensberater, 1999, Nr. 2, S. 30 - 31
- GÜLDENBERG, S. [Wissensmanagement 1998]
Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisatio-
nen : Ein systemtheoretischer Ansatz
2., durchgesehene Auflage
Wiesbaden 1998 (Zugl.: Wien, Univ., Diss., 1996)
- GÜRETZKY, B. VON [Wissensmanagement 2001]
Lohnt sich Wissensmanagement? : Oder der Preis von Wissen
in: Internet [http://www.community-of-knowledge.de/cp_artikel.htm?](http://www.community-of-knowledge.de/cp_artikel.htm?artikel_id=69)
artikel_id=69 (2001)
- HAFNER, K. / REINEKE R. - D. [Unternehmensberatung 1988]
Unternehmensführung und Unternehmensberatung : Bestandsaufnahme und
Entwicklungsperspektiven
Arbeitspapier Nr. 44 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und
Unternehmensführung e. V.
Münster 1988
- HAHN, D. (Hrsg.) [Unternehmensführung 1980]
Führungsprobleme industrieller Unternehmungen
Festschrift für Friedrich Thomeé zum 60. Geburtstag
Berlin, New York 1980
- HAMEL, G. / PRAHALAD, C. K. [Wettbewerb 1997]
Wettlauf um die Zukunft
Wien 1997

- HANSEN, M. T. / OETINGER, B. VON [Wissensmanagement 2001]
Introducing t-shaped managers : Knowledge management's next generation
in: Harvard Business Review, 79. Jg., 2001, Nr. 3, S. 107 - 116
- HANSEN, M. T. et al. [Wissen 1999]
What's your strategy for managing knowledge?
in: Harvard Business Review, 77. Jg., 1999, Nr. 2, S. 106 - 116
- HECKMANN, F. [Sozialforschung 1992]
Interpretationsregeln zur Auswertung qualitativer Interviews und sozialwissenschaftlich relevanter ‚Texte‘
in: HOFFMEYER-ZLOTNIK, J. H. P. (Hrsg.) [Analyse 1992]: Analyse verbaler Daten, Opladen 1992, S. 142 - 167
- HEDLUND, G. [Wissensmanagement 1994]
A model of knowledge management and the N-form corporation
in: Strategic Management Journal, 15. Jg., 1994, Nr. 1, S. 73 - 90
- HEIDELOFF, F. / BAITSCH, C. [Wissen 1998]
Wenn Wissen Wissen generiert : Erläuterungen rund um ein Fallbeispiel
in: PAWLOWSKY, P. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1998]: Wissensmanagement : Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 1998, S. 67 - 83
- HEINECKE, H. J. [Unternehmensberatung 2002]
Methodische Differenzierung als Geschäftsstrategie : Prozessberatung in der Praxis
in: MOHE, M. et al. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2002]: Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell : Theorie, Praxis, Markt, Stuttgart 2002, S. 225 - 242
- HEINEN, E. [Unternehmenskultur 1987]
Unternehmenskultur
München 1987
- HEINEN, E. [Zielsysteme 1971]
Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen : Das Zielsystem der Unternehmung
2. Auflage
Wiesbaden 1971
- HEINRICH, L. J. [Information 1996]
Informationsmanagement : Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur
5., vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage
Wien 1996
- HEINTEL, P. / KRAINZ, E. E. [Beratung 1992]
Beratung als Projekt : Zur Bedeutung des Projektmanagements in Beratungsprojekten
in: WIMMER, R. (Hrsg.) [Organisationsberatung 1995]: Organisationsberatung : Neue Wege und Konzepte, Wiesbaden 1992, S. 128 - 150

- HEISIG, P. [Wissensmanagement 2001]
Die ersten Schritte zum professionellen Wissensmanagement
in: Internet http://www.symposion.de/wissen/wm_08.htm (2001)
- HENZLER, H. A. [Unternehmensführung 1988]
Handbuch der Strategischen Führung
Wiesbaden 1988
- HERBST, D. [Wissensmanagement 2000]
Erfolgsfaktor Wissensmanagement : Das professionelle 1x1
Berlin 2000
- HEYER, G. [Künstliche Intelligenz, 1988]
Fünf Thesen zum kognitiven Anspruch und der industriellen Relevanz
Künstlicher Intelligenz
in: HOEPPNER, W. (Hrsg.) [Künstliche Intelligenz 1988]: Künstliche Intelligenz,
Berlin et al. 1988, S. 320 - 326
- HILL, H. [Wissensmanagement 1997]
Wissensmanagement in Organisationen
in: HILL, H. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1997]: Wissensmanagement,
Köln et al. 1997, S. 9 - 27
- HILL, H. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1997]
Wissensmanagement
Köln et al. 1997
- HILL, W. [Betriebswirtschaft 1995]
Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre
in: WUNDERER, R. (Hrsg.) [Betriebswirtschaft 1995]: Betriebswirtschaftslehre
als Management- und Führungslehre, 3., überarbeitete und ergänzte Auflage,
Stuttgart 1995, S. 133 - 151
- HILL, W. et al. [Organisation 1994]
Organisationslehre Band 1
5. Auflage
Bern et al. 1994
- HILLEMANN, R. M. [Unternehmensberatung 1995]
Kritische Erfolgsfaktoren der Unternehmensberatung
Bamberg 1995 (Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 1995)
- HÖCK, M. / KEUPER, F. [Beratung 2001]
Empirische Untersuchung zur Auswahl und Kompetenz von
Beratungsgesellschaften
in: Der Betriebswirt, 61. Jg., 2001, Nr. 4, S. 7 - 22
- HOEPPNER, W. (Hrsg.) [Künstliche Intelligenz 1988]
Künstliche Intelligenz,
Berlin et al. 1988

- HOFFMANN, F. [Organisation 1980]
Begriff der Organisation
in: GROCHLA, E. (Hrsg.) [Organisation 1980]: Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart, 1980, Sp. 1425 - 1431
- HOFFMANN, W. H. [Unternehmensberatung 1991]
Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung
Wiesbaden 1991 (Zugl.: Wien, Univ., Diss., 1990)
- HOFFMEYER-ZLOTNIK, J. H. P. (Hrsg.) [Analyse 1992]
Analyse verbaler Daten
Opladen 1992
- HOFMANN, M. [Unternehmensberatung 1991]
Tiefenpsychologische Aspekte der Berater / Klienten-Beziehung
in: HOFMANN, M. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1991]: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung : Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Heidelberg 1991, S. 217 - 246
- HOFMANN, M. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1991]
Theorie und Praxis der Unternehmensberatung : Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven
Heidelberg 1991
- HOYER, H. [Interne Beratung 2000]
Internes Consulting in Deutschland : Ergebnisse einer Marktuntersuchung
in: NIEDEREICHHOLZ, C. (Hrsg.) [Interne Beratung 2000]: Internes Consulting : Grundlagen – Praxisbeispiele – Spezialthemen, München, Wien 2000, S. 55 - 81
- HOYER, H. [Interne Beratung 1999a]
Interne Beratung Teil 3
in: Unternehmensberater, 1999, Nr.3, S. 52 - 54
- HOYER, H. [Interne Beratung 1999b]
Interne Beratung Teil 2
in: Unternehmensberater, 1999, Nr.2, S. 64 - 67
- HOYER, H. [Interne Beratung 1999c]
Interne Beratung
in: Unternehmensberater, 1999, Nr. 1, S. 14 - 20
- HOYER, H. [Interne Beratung 1998]
Strategic Issues of Major Business Corporations on Establishing Permanent Internal Consulting Services : An Investigation into Different Companies' Approaches
Rudelzhausen 1998 (MBA, Diss.)
- HUMMEL, U. / SAUTER, W. [Wissensmanagement 1997]
Wissensmanagement und Lernen in der multimedialen Zukunft
in: Internet <http://www.ba-heidenheim.de/verbind/stw/sr-presse.html> (1997)

HUMMEL, T. R. / ZANDER, E. [Unternehmensberatung 1998]
Erfolgsfaktor Unternehmensberatung : Auswahl – Zusammenarbeit – Kosten
Köln 1998

INSTITUT FÜR E-MANAGEMENT E.V. [Wissensmanagement 2001]
Studie ‚Motivation und Anreizsysteme bei der Einführung von IT-gestütztem
Wissensmanagement‘
in: Internet <http://www.knowledgemarkt.de/motivation/studie/start.htm>
(2001)

INTERNATIONALES INSTITUT FÜR LERNENDE ORGANISATION UND
INNOVATION (ILOI) [Wissensmanagement 1997]
Knowledge Management : Ein empirisch gestützter Leitfaden zum Manage-
ment des Produktionsfaktors Wissen
Studienbericht
München 1997

ITTERMANN, P. / SPERLING, H. J. [Unternehmensberatung 1998]
Unternehmensberatung in Deutschland : Ein Überblick
in: PEKRUHL, U. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1998]: Unternehmens-
beratung : Profil und Perspektiven einer Branche, Gelsenkirchen 1998,
S. 19 - 40

JACKSON, J. [Interne Beratung 2001]
The case for internal consulting
in: Canadian HR Reporter, 14. Jg., 2001, Nr. 3, S. 17 - 19

JESCHKE, K. [Unternehmensberatung 2002]
Marketingmanagement für Unternehmensberatungsleistungen
in: MOHE, M. et al. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2002]: Consulting –
Problemlösung als Geschäftsmodell : Theorie, Praxis, Markt, Stuttgart 2002,
S. 243 - 261

KAPLAN, R. S. / NORTON, D. P. [Wissensmanagement 1992]
Using the balanced scorecard as a strategic management system
in: Harvard Business Review, 74 Jg., 1996, Nr. 1, S 75 - 85

KASPER, H. [Organisation 1995]
Vom Management der Organisationskulturen zur Handhabung lebender
Sozialer Systeme
in: KASPER, H. [Organisation 1995]: Post-Graduate-Management-Wissen,
Wien, S. 193 - 228

KAUCKY, G. [Organisationsentwicklung 1988]
Informationstechnologie und organisatorische Änderungen
Wiesbaden 1988 (Zugl.: Frankfurt am Main, Univ., Diss., 1988)

KERN, W. et al. (Hrsg.) [Produktion 1996]
Handwörterbuch der Produktionswirtschaft
2. Auflage
Stuttgart 1996

- KIENBAUM, G. [Organisation 1980]
Organisation der Beratungsbetriebe
in: GROCHLA, E. (Hrsg.) [Organisation 1980]: Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1980, Sp. 1831 - 1844
- KIESER, A. [Organisation 1996]
Moden und Mythen des Organisierens
in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., 1996, Nr. 1, S. 21 - 39
- KIESER, A. (Hrsg.) [Organisation 1993]
Organisationstheorien
Stuttgart et al. 1993
- KIESER, A. / WALGENBACH, P. [Organisation 2003]
Organisation
4., überarbeitete und erweiterte Auflage
Stuttgart 2003
- KIM, W. C. [Information 1998]
Dokumente als Informationsquellen verwalten
in: io Management, 67. Jg., 1998, Nr. 9, S. 50 - 53
- KIM, W. C. / MAUBORGNE, R. [Wissensmanagement 1997]
Fair process : Managing in the knowledge economy
in: Harvard Business Review, 75. Jg., 1997, Nr. 4, S. 65 - 75
- KIRSCH, W. [Unternehmensführung 1974]
Führungssysteme, Aufklärung und organisationale Wissensbasis
unveröffentlichtes Arbeitspapier
o. O. 1974
- KLANKE, B. [Interne Beratung 1992]
Interne Beratung
in: WAGNER, H. / REINEKE, R. - D. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1992]: Beratung von Organisationen : Philosophien – Konzepte – Entwicklungen, Wiesbaden 1992, S. 101 - 129
- KLAPPERT, R. [Technologie 1998]
Ist die Internet-Technologie reif für den Einsatz im Unternehmen?
in: io Management, 67. Jg., 1998, Nr. 9, S. 60 - 65
- KLEINHANS, A. M. [Wissen 1989]
Wissensverarbeitung im Management : Möglichkeiten und Grenzen
wissensbasierter Managementunterstützungs-, Planungs- und Simulationssysteme
Frankfurt am Main et al. 1989
- KNYPHAUSEN, D. ZU [Unternehmensführung 1995]
Theorie der strategischen Unternehmensführung
Wiesbaden 1995

- KNYPHAUSEN, D. ZU [Unternehmensführung 1993]
Why are firms different? : Der ressourcenorientierte Ansatz im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management
in: Deutsche Betriebswirtschaft, 53. Jg., 1993, Nr. 6, S. 771 - 792
- KNYPHAUSEN, D. ZU [Organisation 1988]
Unternehmen als evolutionsfähige Systeme : Überlegungen zu einem evolutionären Konzept für die Organisationstheorie
München 1988
- KÖHLER, R. [Modelle 1993]
Modelle
in: WITTMANN, W. (Hrsg.) [Betriebswirtschaft 1993]: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft Band 1 - 3, 5., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 2701 -2716
- KÖHLER, R. (Hrsg.) [Betriebswirtschaft 1977]
Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre : Bericht über die Tagung in Aachen, März 1976
Stuttgart 1977
- KÖNIG, W. [Wissen, Unternehmensführung 1988]
Zum Einsatz wissensbasierter Systeme in Unternehmensplanung und -führung
in: HENZLER, H. A. [Unternehmensführung 1988]: Handbuch der Strategischen Führung, Wiesbaden 1988, S. 743 - 776
- KÖNIG, E. / VOLMER, G. [Organisationsberatung 1996]
Systemische Organisationsberatung : Grundlagen und Methoden
4., überarbeitete Auflage
Weinheim 1996
- KORT, K. [Interne Beratung 2000]
Große Räder drehen
in: WirtschaftsWoche, 54. Jg., 2000, Nr. 3, S. 88 - 90
- KOSIOL, E. [Organisation 1976]
Organisation der Unternehmung
2. Auflage
Wiesbaden 1976
- KOSIOL, E. [Unternehmensführung 1961]
Modellanalyse als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen
in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, 13. Jg., 1961, S. 318 - 334
- KREBS, M. [Wissen 1998]
Organisation von Wissen in Unternehmungen und Netzwerken
Wiesbaden 1998

KRINK, J. [Organisation 1983]
Organisationsplanung
Darmstadt 1983

KROGH, G. VON et al. [Wissen 2001]
Making the most of your company's knowledge : A strategic framework
in: Long Range Planning, 34. Jg., 2001, Nr. 4, S. 421 - 439

KRÜGER, W. [Organisation 1994]
Organisation der Unternehmung
3. Auflage
Stuttgart et al. 1994

KRYSTEK, U. et al. [Organisation 1997]
Grundzüge virtueller Organisationen : Elemente und Erfolgsfaktoren,
Chancen und Risiken
Wiesbaden 1997

KUBICEK, H. [Empirische Forschung 1977]
Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als
Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung
in: KÖHLER, R. (Hrsg.) [Betriebswirtschaft 1977]: Empirische und handlungs-
theoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre : Bericht
über die Tagung in Aachen, März 1976, Stuttgart 1977, S. 3 - 36

KUBITSCHKE, C. / MECKL, R. [Wissensmanagement 2000]
Die ökonomischen Aspekte des Wissensmanagements : Anreize und
Instrumente zur Entwicklung und Offenlegung von Wissen
in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., 2000, Nr. 12,
S. 742 - 761

KURTZKE, C. / POPP, P. [Lernende Organisation 1998]
Wertschöpfung durch Innovation und Capability Management im Lernenden
Unternehmen
in: PAWLOWSKY, P. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1998]: Wissens-
management : Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 1998, S. 177 - 198

LAHTI, R. K. / BEYERLEIN, M. M. [Wissen, Unternehmensberatung 2000]
Knowledge transfer and management consulting : A look at 'the firm'
in: Business Horizons, 43. Jg., 2000, Nr. 1, S. 65 - 74

LAMNEK, S. [Sozialforschung 1993]
Qualitative Sozialforschung Band 1
2. Auflage
Weinheim 1993

LAWLER, E. E. [Organisation 1994]
From job-based to competency-based organizations
in: Journal of Organizational Behavior, 15. Jg., 1994, Nr. 1, S. 3 - 15

- LEDERER, B. / HUDEC, M. [Analyse 1992]
Computergestützte Inhaltsanalyse
Frankfurt am Main 1992
- LEHMANN, H. [Morphologie 1993]
Typologie und Morphologie in der Betriebswirtschaftslehre
in: WITTMANN, W. (Hrsg.) [Betriebswirtschaft 1993]: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft Band 1 - 3, 5., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1993, Sp. 3941 - 3952
- LEHMANN, H. [Organisation 1992]
Betriebswirtschaftliche Organisationslehre
in: FRESE, E. (Hrsg.) [Organisation 1992]: Handwörterbuch der Organisation, 3. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 1537 - 1554
- LENGERICH, B. VAN [Unternehmensberatung 1992]
M & A-Beratung
in: WAGNER, H. / REINEKE, R. - D. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1992]: Beratung von Organisationen : Philosophien – Konzepte – Entwicklungen, Wiesbaden 1992, S. 247 - 275
- LUCKO, S. et al. [Wissensmanagement 2000]
Wissensmanagement bei der HypoVereinsbank
in: Wissensmanagement, 2. Jg., 2000, Nr. 5, S. 30 - 33
- LÜNENDONK GMBH (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2004]
Der Markt für Management-Beratung in Deutschland
in: Internet http://www.luenendonk.de/management_beratung.php?searchstr (2004)
- LÜNENDONK, T. [Unternehmensberatung 1997]
Beratermarkt im Wandel
in: Management Berater, 1997, 1. Jg., Nr. 6, S. 29 - 34
- LUTHER, S. [Betriebswirtschaft 1998]
Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre : Die Perspektive der Praxis
in: Deutsche Betriebswirtschaft, 1998, 58. Jg., Nr. 6, S. 701 - 708
- MAAS, P. et al. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1992]
Beratung von Organisationen : Zukunftsperspektiven praktischer und theoretischer Konzepte
Stuttgart 1992
- MAIER, E. [Wissensschutz 1992]
Der Schutz des ‚kritischen‘ Know-how vor Industriespionage
Idstein 1992
- MAINZER, K. [Wissensgesellschaft 1999]
Computernetze und virtuelle Realität : Leben in der Wissensgesellschaft
Berlin et al. 1999

- MALIK, F. [Managementsysteme 1996]
Strategie des Managements komplexer Systeme : Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme
5., erweiterte und ergänzte Auflage
Bern et al. 1996
- MANDL, H. / REINMANN-ROTHMEIER, G. [Wissensmanagement 2000]
Die Rolle des Wissensmanagements für die Zukunft : Von der Informations- zur Wissensgesellschaft
in: MANDL, H. / REINMANN-ROTHMEIER, G. (Hrsg.) [Wissensmanagement 2000]: Wissensmanagement : Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements, München et al. 2000, S. 1 - 17
- MANDL, H. / REINMANN-ROTHMEIER, G. (Hrsg.) [Wissensmanagement 2000]
Wissensmanagement : Informationszuwachs – Wissensschwund?
Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements
München et al. 2000
- MANN, R. [Unternehmensberatung 1998]
Ganzheitliche Unternehmensberatung : Die Antwort auf unsere turbulenten Zeiten
in: Unternehmensberater, 1998, Nr. 3, S. 40 - 42
- MALONE, T. W. et al. [Organisation, Wissensmanagement 1999]
Tools for inventing organizations : Toward a handbook of organizational processes
in: Management Science, 45. Jg., 1999, Nr. 3, S. 425 - 443
- Management Berater (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2000]
Consulting in Deutschland 2000 : Jahrbuch für Unternehmensberatung und Management
Frankfurt 2000
- MANNHEIM, K. [Wissen 1964]
Wissenssoziologie
Berlin et al. 1964
- MCCORDUCK, P. [Künstliche Intelligenz 1979]
Machines who think : A personal inquiry into the history and prospects of artificial intelligence
San Francisco 1979
- MEISSNER, D. / THÜRBACH, R. - P. [Unternehmensberatung, Planung 1989]
Planung in Beratungsunternehmen
in: SZYPERSKI, N. (Hrsg.) [Planung 1989]: Handwörterbuch der Planung, Stuttgart 1989, Sp. 105 - 115

- MERTENS, A. [Wissensmanagement 2001]
Unternehmen als komplexe nicht lineare Systeme unter dem Aspekt des Wissensmanagements (Wissensmodellierung und Wissenssimulation)
in: Internet http://www.community-of-knowledge.de/cp_artikel.htm?artikel_id=74 (2001)
- MEYER, A. [Kompetenz 1997]
Soziale Kompetenz und Führungshandeln : Ein Paradigma der Managementbildung in lernenden Organisationen?
in: FREIMUTH, J. et al. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1997]: Auf dem Wege zum Wissensmanagement : Personalentwicklung in lernenden Organisationen, Göttingen 1997, S. 125 - 138
- MINGERS, S. [Organisationsberatung 1996]
Systemische Organisationsberatung : Eine Konfrontation von Theorie und Praxis
Frankfurt am Main, New York 1996 (Zugl.: Bielefeld, Univ., Diss., 1995)
- MOHE, M. [Interne Beratung 2002]
Inhouse Consulting : Gestern, heute – und morgen ?
in: MOHE, M. et al. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2002]: Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell : Theorie, Praxis, Markt, Stuttgart 2002, S. 320 - 343
- MOHE, M. et al. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2002]
Consulting – Problemlösung als Geschäftsmodell : Theorie, Praxis, Markt
Stuttgart 2002
- MOXTER, A. et al. (Hrsg.) [Produktion 1966]
Produktionstheorie und Produktionsplanung
Festschrift für Karl Hax zum 65. Geburtstag
Köln, Opladen 1966
- MÜNCH, J. [Unternehmensführung 1995]
Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung
Bielefeld 1995
- MYERS, P. S. (Hrsg.) [Wissensmanagement, Organisation 1996]
Knowledge management and organizational design
Boston et al. 1996
- NETZER, T. [Unternehmensführung 2000]
Das Partnerschaftsmodell als Erfolgsfaktor wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen
Köln 2000 (Zugl.: Köln, Univ., Diss., 2000)
- NEUBERGER, O. [Organisation 1989]
Organisationstheorien
in: ROTH, E. (Hrsg.) [Psychologie 1989]: Organisationspsychologie : Enzyklopädie der Psychologie Band 3, Göttingen 1989, S. 205 - 250

- NEUERT, U. W. [Unternehmensberatung 1990]
Computergestützte Unternehmensberatung : Möglichkeiten und Grenzen
der Computerunterstützung unter besonderer Berücksichtigung der
Strategieberatung
Marburg 1990
- NICOLAI, A. T. [Beratung 2002]
Verwechselt, verfeindet, verbrüdet : Zur Entwicklung der Beziehung von
Strategieberatung und Wissenschaft
in: MOHE, M. et al. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2002]: Consulting –
Problemlösung als Geschäftsmodell : Theorie, Praxis, Markt, Stuttgart 2002,
S. 75 - 95
- NIEDEREICHHOLZ, C. (Hrsg.) [Interne Beratung 2000]
Internes Consulting : Grundlagen – Praxisbeispiele – Spezialthemen
München, Wien 2000
- NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000a]
Vorwort
in: NIEDEREICHHOLZ, C. (Hrsg.) [Interne Beratung 2000]: Internes
Consulting : Grundlagen – Praxisbeispiele – Spezialthemen, München,
Wien 2000
- NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 2000b]
Business Plan zur Positionierung einer internen Beratungseinheit
in: NIEDEREICHHOLZ, C. (Hrsg.) [Interne Beratung 2000]: Internes
Consulting : Grundlagen – Praxisbeispiele – Spezialthemen, München,
Wien 2000, S. 13 - 54
- NIEDEREICHHOLZ, C. [Unternehmensberatung 1999]
Szenario Beratungsmarkt
in: Unternehmensberater, 1999, Nr. 4, S. 1
- NIEDEREICHHOLZ, C. [Interne Beratung 1999]
Sind interne Consultants Wettbewerber?
in: Unternehmensberater, 1999, Nr. 1, S. 1
- NIEDEREICHHOLZ, C. [Unternehmensberatung 1997]
Unternehmensberatung : Auftragsdurchführung und Qualitätssicherung
München, Wien 1997
- NIEDEREICHHOLZ, C. [Unternehmensberatung 1996]
Unternehmensberatung : Beratungsmarketing und Auftragsakquisition
2., überarbeitete Auflage
München, Wien 1996
- NONAKA, I. / TAKEUCHI, H. [Wissen 1997]
Die Organisation des Wissens : Wie japanische Unternehmen eine
brachliegende Ressource nutzbar machen
Frankfurt am Main, New York 1997

- NORTH, K. [Unternehmensführung 1999]
Wissensorientierte Unternehmensführung : Wertschöpfung durch Wissen
2., aktualisierte und erweiterte Auflage
Wiesbaden 1999
- NORTH, K. / PAPP, A. [Wissensmanagement 1999]
Erfahrungen bei der Einführung von Wissensmanagement : Warum und wie
Unternehmen das Neuland Wissensmanagement erobern
in: io Management, 68. Jg., 1999, Nr. 4, S. 18 - 22
- NORTH, K. et al. [Wissen 1998]
Wissen messen : Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen
in: Zeitschrift Führung und Organisation, 68. Jg., 1998, Nr. 3, S. 158 - 166
- NURMI, R. [Wissen 1998]
Knowledge-intensive firms
in: Business Horizons, 41. Jg., 1998, Nr. 3, S. 26 - 32
- OEFINGER, T. [Unternehmensberatung 1986]
Erfüllung von Beratungsaufgaben in Unternehmungen durch interne und
externe Berater : Eine theoretisch-empirische Analyse
Augsburg 1986 (Zugl.: Augsburg, Univ., Diss., 1986)
- OETINGER, B. VON (Hrsg.) [Strategieberatung 1993]
Das Boston Consulting Group Strategie-Buch : Die wichtigsten
Managementkonzepte für den Praktiker
Düsseldorf et al. 1993
- ORTMANN, G. / SYDOW, J. [Organisation 1999]
Grenzmanagement in Unternehmungsnetzwerken : Theoretische Zugänge
in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., 1999, Nr. 2, S. 205 - 220
- ORTWEIN, E. / SPALLEK, P. [Wissensmanagement, Unternehmensberatung
1998]
Wissensmanagement in der Managementberatung : Praxisbeispiel Arthur D.
Little
in: Information Management, 13. Jg., 1998, Nr. 1, S. 105 -107
- OSTERLOH, M. / WÜBKER, S. [Prozessmanagement, Wissensmanagement
1999]
Wettbewerbsfähiger durch Prozess- und Wissensmanagement : Mit
Chancengleichheit auf Erfolgskurs
Wiesbaden 1999
- O. V. [Wissensmanagement 2001]
Der Markt für Knowledge Management in Deutschland : Ein Marktforschungs-
projekt der META Group Deutschland GmbH
in: Internet [http://www.community-of-knowledge.de/cp_artikel.htm?artikel_](http://www.community-of-knowledge.de/cp_artikel.htm?artikel_id=72)
[id=72](http://www.community-of-knowledge.de/cp_artikel.htm?artikel_id=72) (2001)

- O. V. [Wissensmanagement 2000]
Verborgene Schätze des Wissens heben
in: Q Das Compaq Magazin, 2000, Juni, S. 56 - 58
- O. V. [Unternehmensberater 1999]
Der Beraterberuf, das ideale Sprungbrett
in: Consulting Bilanz, 1999, Bilanz-Spezialausgabe Oktober, S. 12
- O. V. [Unternehmensberatung 1999a]
Unternehmensberaterbranche weiter im Höhenflug : Auch für 1999
prognostiziert der BDU zweistellige Wachstumsraten
in: Unternehmensberater 1999, Nr. 2, S. 29 - 30
- O. V. [Unternehmensberatung 1999b]
Honorare und Honorarstrukturen in Deutschland, Österreich und der Schweiz
FokusForum 1
in: WEYRATHER, C. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1999]: Beratertag 1999 :
Deutschland, Österreich, Schweiz, 7. / 8. Oktober 1999 in München, Kongress-
Dokumentation, Bonn 1999, S. 77 - 88
- O. V. [Unternehmensberatung 1999c]
Neue Werkzeuge für Berater : E-commerce im Internet
FokusForum 2
in: WEYRATHER, C. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1999]: Beratertag 1999 :
Deutschland, Österreich, Schweiz, 7. / 8. Oktober 1999 in München, Kongress-
Dokumentation, Bonn 1999, S. 89 - 105
- O. V. [Unternehmensberatung 1999d]
Public Relations und Imagebildung für Unternehmensberater
FokusForum 4
in: WEYRATHER, C. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1999]: Beratertag 1999 :
Deutschland, Österreich, Schweiz, 7. / 8. Oktober 1999 in München, Kongress-
Dokumentation, Bonn 1999, S. 123 - 141
- O. V. [Wissensmanagement 1999]
Wissensmanagement und Unternehmensberater
in: Unternehmensberater, 1999, Nr. 2, S. 83 - 86
- O. V. [Unternehmensberatung 1988]
Unternehmensführung und -beratung : Was bringt Consulting?
Arbeitspapier Nr. 47 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und
Unternehmensführung e. V.
Münster 1988
- PACK, U. [Unternehmensführung 1993]
Lehre von der Unternehmensführung (Management)
in: WITTMANN, W. (Hrsg.) [Betriebswirtschaft 1993]: Handwörterbuch der Be-
triebswirtschaft Band 1 - 3, 5., völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart 1993, Sp.
4079 - 4093

- PALASS, B. [Wissensmanagement 1997]
Zug um Zug
in: Manager Magazin, 27. Jg., 1997, Nr. 10, S. 154 - 162
- PAUL, H. [Unternehmensentwicklung 1985]
Unternehmensentwicklung als betriebswirtschaftliches Problem :
Ein Beitrag zur Systematisierung von Erklärungsversuchen der
Unternehmensentwicklung
Frankfurt am Main et al. 1985
- PAUTZKE, G. [Wissensbasis 1989]
Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis : Bausteine einer Theorie
des organisatorischen Lernens
München 1989 (Zugl.: München, Univ., Diss., 1989)
- PAY, D. DE [Schutzrecht 1996]
Schutzrechte und Schutzrechtspolitik
in: KERN, W. et al. (Hrsg.) [Produktion 1996]: Handwörterbuch der
Produktionswirtschaft, 2. Auflage, Stuttgart 1996, Sp. 1829 - 1840
- PAWLOWSKY, P. [Wissensmanagement 1998]
Integratives Wissensmanagement
in: PAWLOWSKY, P. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1998]: Wissensmana-
gement : Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 1998, S. 9 - 45
- PAWLOWSKY, P. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1998]
Wissensmanagement : Erfahrungen und Perspektiven
Wiesbaden 1998
- PEKRUHL, U. [Unternehmensberatung 1998]
Zur Einleitung : Unternehmensberatung und betrieblicher Strukturwandel
in: PEKRUHL, U. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1998]: Unternehmens-
beratung : Profil und Perspektiven einer Branche, Gelsenkirchen 1998,
S. 7 - 11
- PEKRUHL, U. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1998]
Unternehmensberatung : Profil und Perspektiven einer Branche
Gelsenkirchen 1998
- PETERSON, M. [Unternehmensberatung, Wissensmanagement 2002]
Prozesse des Wissensmanagements strategischer Unternehmensberatungen
in: MOHE, M. et al. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2002]: Consulting –
Problemslösung als Geschäftsmodell : Theorie, Praxis, Markt, Stuttgart 2002,
S. 162 - 179
- PETZOLD, R. [Interne Beratung 1987]
Ziele und Bereiche der externen Beratung im Wettbewerb mit der internen
Beratung
in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 38. Jg., 1987, Nr. 6,
S. 529 - 536

PFEIFFER, W. [Wissen 1980]

Innovationsmanagement als Know-how-Management

in: HAHN, D. (Hrsg.) [Unternehmensführung 1980]: Führungsprobleme industrieller Unternehmungen, Festschrift für Friedrich Thomeé zum 60. Geburtstag, Berlin, New York 1980, S. 421 – 452

PICOT, A. et al. [Unternehmensführung 1998]

Die grenzenlose Unternehmung : Information, Organisation und Management

Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter

3., überarbeitete Auflage

Wiesbaden 1998

PICOT, A. [Unternehmensführung 1990]

Der Produktionsfaktor Information in der Unternehmensführung

in: Information Management, 5. Jg., 1990, Nr. 1, S. 6 - 14

PICOT, A. / SCHEUBLE, S. [Wissensmanagement 2000]

Die Rolle des Wissensmanagements in erfolgreichen Unternehmen

in: MANDL, H. / REINMANN-ROTHMEIER, G. (Hrsg.) [Wissensmanagement 2000]: Wissensmanagement : Informationszuwachs – Wissensschwund? Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements, München et al. 2000, S. 19 - 37

PLESCHAK, F. / SABISCH, H. [Innovation 1996]

Innovationsmanagement

Stuttgart 1996

PORTER, M. E. [Wettbewerb 1999]

Wettbewerbsvorteile (Competitive advantage) : Spitzenleistungen erreichen und behaupten

5. Auflage

Frankfurt am Main 1999

PORTER, M. E. [Wettbewerb 1998]

On competition

Boston 1998

PREISLER, H. et al. [Wissensmanagement 1997]

Haken, Helm und Seil : Erfahrungen mit Instrumenten des Wissensmanagements

in: Organisationsentwicklung, 16. Jg., 1997, Nr. 2, S. 4 - 16

PROBST, G. J. B. et al. [Wissensmanagement 1998]

Wissen managen : Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen

2. Auflage

Frankfurt am Main et al. 1998

- PROBST, G. J. B. / SIEGWART, H. (Hrsg.) [Unternehmensführung 1985]
Integriertes Management : Bausteine des systemorientierten Managements
Festschrift für Prof. Dr. Dr. h. c. Hans Ulrich zum 65. Geburtstag
Bern 1985
- QUINTON, A. [Wissen 1967]
Knowledge
in: EDWARDS, P. (Hrsg.) [Philosophie 1967]: The encyclopedia of philosophy,
New York et al. 1967, S. 345 - 352
- QUIRING, A. [Interne Beratung 1999]
Rechtsfragen des internen Consulting
in: Unternehmensberater, 1999, Nr.1, S. 67 - 70
- RAFFÈE, H. [Betriebswirtschaft 1995]
Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre
9. Auflage
Göttingen 1995
- RAUB, S. P. / ROMHARDT, K. [Wissensmanagement 1998]
Interventionen in die organisatorische Wissensbasis im unternehmensstrategi-
schen Kontext
in: Zeitschrift Führung und Organisation, 68. Jg., 1998, Nr. 3, S. 152 - 157
- RASCHE, C. / WOLFRUM, B. [Unternehmensführung 1994]
Ressourcenorientierte Unternehmensführung
in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg., 1994, S. 501 - 517
- REDLEY, R. [Unternehmensberatung 2004]
Der Unternehmensberatungsmarkt 2003
in: Internet <http://www.bdu.de/downloads/FF03.pdf> (2004)
- REHÄUSER, J. / KRCMAR, H. [Wissensmanagement 1996]
Wissensmanagement im Unternehmen
in: SCHREYÖGG, G. / CONRAD, P. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1996]:
Wissensmanagement, Berlin, New York 1996, S. 1 - 40
- REIMANN, P. et al. [Wissensmanagement 2000]
Kognitiv kompatibel? Wissensmanagement : Brückenschlag zwischen Technik
und Psyche
in: c't Magazin für Computer Technik, 11. Jg., 2000, Nr. 4, S. 274 - 281
- REINEKE, R. - D. [Unternehmensberatung 1992]
Internationalisierungsstrategien grenzüberschreitend tätiger Beratungs-
unternehmen
in: WAGNER, H. / REINEKE, R. - D. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1992]
Beratung von Organisationen : Philosophien – Konzepte – Entwicklungen
Wiesbaden 1992, S. 131 - 156

- REINHARDT, R. [Wissenskapital 1998]
Das Management von Wissenskapital
in: PAWLOWSKY, P. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1998]: Wissens-
management : Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 1998, S. 145 - 176
- REINMANN-ROTHMEIER, G. / MANDL, H. [Wissen, Lernende Organisation 2000]
Ein pädagogisch-psychologischer Ansatz zum Wissensmanagement : Ein
Widerspruch in sich?
unveröffentlichtes Essay
München 2000
- RICKENBACHER, U. M. [Unternehmensberatung 1991]
Grunderfordernisse und Elemente einer zukunftsorientierten Ausbildung für
Unternehmensberater
in: RICKENBACHER, U. M. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1991]: Zukunfts-
orientierte Ausbildung von Unternehmensberatern, Stuttgart et al. 1991,
S. 233 - 272
- RICKENBACHER, U. M. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1991]
Zukunftsorientierte Ausbildung von Unternehmensberatern
Stuttgart et al. 1991
- RINGLSTETTER, M. [Unternehmensführung 1988]
Auf dem Weg zu einem evolutionären Management : Konvergierende
Tendenzen in der deutschsprachigen Führungs- und Managementlehre
München 1988
- RITZERFELD-ZELL, U. [Interne Beratung 2002]
Interne Unternehmensberatung im diversifizierten Konzern : Alternative oder
Ergänzung?
in: BAMBERGER, I. (Hrsg.) [Strategieberatung 2002]: Strategische Unterneh-
mensberatung : Konzeptionen – Prozesse – Methoden, 3., vollständig über-
arbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2002, S. 241 - 270
- ROLAND BERGER & PARTNER GMBH (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2000]
Unternehmensberatung : Professionelle Dienstleistung im Wandel – am
Beispiel von Roland Berger & Partner
in: Internet [http://www.rolandberger.com/documents/1675366/RB_Unter-
nehmensberatung_Professionelle_Dienstleistu_2000.pdf](http://www.rolandberger.com/documents/1675366/RB_Unternehmensberatung_Professionelle_Dienstleistu_2000.pdf) (2004)
- ROMHARDT, K. [Organisation, Wissen 1998]
Die Organisation aus der Wissensperspektive : Möglichkeiten und Grenzen
der Intervention
Wiesbaden 1998
- ROPOHL, G. [Systemtheorie 1979]
Eine Systemtheorie der Technik : Zur Grundlegung der allgemeinen
Technologie
München, Wien 1979

- ROPHOL, G. [Morphologie 1972]
Grundlagen und Anwendungsmöglichkeiten der morphologischen Methode in
Forschung und Entwicklung Band 2
in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1972, Nr. 12, S. 541 - 546
- ROPHOL, G. [Morphologie 1972]
Grundlagen und Anwendungsmöglichkeiten der morphologischen Methode in
Forschung und Entwicklung Band 1
in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1972, Nr. 11, S. 495 - 499
- ROSENSTIEL, L. VON [Unternehmensführung, Wissensmanagement 2000]
Wissensmanagement in Führungsstil und Unternehmenskultur
in: MANDL, H. / REINMANN-ROTHMEIER, G. (Hrsg.) [Wissensmanagement
2000]: Wissensmanagement : Informationszuwachs – Wissensschwund? Die
strategische Bedeutung des Wissensmanagements, München et al. 2000,
S. 139 - 158
- ROTH, E. (Hrsg.) [Psychologie 1989]
Organisationspsychologie : Enzyklopädie der Psychologie Band 3
Göttingen 1989
- ROTH, K. [Organisation 1976]
Informationsbeschaffung von Organisationen : Analyse des
Informationsverhaltens von Organisationen am Beispiel von
Entscheidungsprozessen auf Investitionsgütermärkten
Mannheim 1976 (Zugl.: Mannheim, Univ., Diss., 1976)
- RUBIN, M. R. / HUBER, M. T. [Wissen 1986]
The knowledge industry in the United States : 1960 - 1980
Princeton 1986
- RÜHLI, E. [Unternehmensführung 1985]
Unternehmensführung und Unternehmenspolitik Band 1
2. Auflage
Bern 1985
- RUPPEL, C. P. / HARRINGTON, S. J. [Wissensmanagement 2001]
Sharing knowledge through intranets : A study of organizational culture and
intranet implementation
in: IEEE Transactions on Professional Communication, 44. Jg., 2001, Nr. 1,
S. 37 - 52
- SARVARY, M. [Unternehmensberatung, Wissensmanagement 1999]
Knowledge management and competition in the consulting industry
in: California Management Review, 41. Jg., 1999, Nr. 2, S. 95 - 107
- SCHANZ, G. [Methodologie 1988]
Methodologie für Betriebswirte
2., überarbeitete und erweiterte Auflage
Stuttgart 1988

- SCHEIN, E. H. [Lernende Organisation 1996]
Three cultures of management : The key to organizational learning
in: Sloan Management Review, 35. Jg., 1996, Nr. 1, S. 85 - 92
- SCHEIN, E. H. [Unternehmenskultur 1995]
Unternehmenskultur : Ein Handbuch für Führungskräfte
Frankfurt, New York 1995
- SCHEIN, E. H. [Unternehmenskultur 1985]
Organizational culture and leadership
San Francisco 1985
- SCHERTLER, W. [Organisation 1988]
Unternehmensorganisation
München, Wien 1988
- SCHIAVA, M. DELLA / REES, W. H. [Wissensmanagement 1999]
Was Wissensmanagement bringt
Wien, Hamburg 1999
- SCHILDKNECHT, C. [Organisation 1998]
Management ganzheitlicher organisationaler Veränderung : Modell und
Anwendung auf die Produkt- und Prozessentwicklung
Wiesbaden 1998
- SCHLEMM, A. [Wissensmanagement 2000]
Wissensmanagement
in: Internet <http://www.thur.de/philo/som/somwm.htm> (2000)
- SCHMACKE, E. (Hrsg.) [Unternehmen 2000]
Die Großen 500 : Deutschlands umsatzstärkste Unternehmen mit Anschriften,
Management, Unternehmenszahlen und -nachrichten
Loseblattsammlung
2., überarbeitete und erweiterte Auflage
Neuwied et al. 1996
- SCHMALHOLZ, C. G. [Unternehmensberatung 1999]
Rat vom Campus
in: Manager Magazin, 29. Jg., 1999, Nr. 7, S. 206 - 214
- SCHMIDT, S. [Konstruktivismus 1987]
Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus
Frankfurt am Main, 1987
- SCHNEIDER, U. [Wissensmanagement 2001]
Die 7 Todsünden im Wissensmanagement : Kardinaltugenden für die
Wissensökonomie
Frankfurter Allgemeine Zeitung, Verlagsbereich Buch 2001

- SCHNEIDER, W. [Unternehmensführung 1984]
Technologische Analyse und Prognose als Grundlage der strategischen
Unternehmensplanung
Göttingen 1984
- SCHNYDER, A. B. [Unternehmenskultur 1989]
Unternehmenskultur : Die Entwicklung eines Unternehmungs-Kultur-Modells
unter Berücksichtigung ethnologischer Erkenntnisse und dessen Anwendung
auf die Innovations-Thematik
Bern et al. 1989
- SCHÖDL, A. [Unternehmensberatung 1991]
Die Ausbildung zum Unternehmensberater in den Vereinigten Staaten von
Amerika
in: RICKENBACHER, U. M. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1991]: Zukunfts-
orientierte Ausbildung von Unternehmensberatern, Stuttgart et al. 1991,
S. 299 - 310
- SCHÖLLING, W. / SCHÖLLING, C. [Service 1998]
Kundenorientierte Serviceorganisation : Effiziente Steuerung mit
eindeutigen Datenstrukturen
in: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering,
47. Jg., 1998, Nr. 4, S. 179 - 184
- SCHRÄDLER, J. [Unternehmensberatung 1996]
Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht
Wiesbaden 1996 (Zugl.: München, Univ., Diss., 1995)
- SCHREYÖGG, G. / CONRAD, P. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1996]
Wissensmanagement
Berlin, New York 1996
- SCHÜLLER, A. / SCHMIDT, S. [Beratung 1992]
Beratung von und Training in Nonprofit-Organisationen
in: MAAS, P. et al. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1992]: Beratung von
Organisationen : Zukunftsperspektiven praktischer und theoretischer Konzepte,
Stuttgart 1992, S. 33 - 46
- SCHÜPPEL, J. [Wissensmanagement 1996]
Wissensmanagement
Wiesbaden 1996
- SCHÜPPEL, J. [Wissensmanagement 1995]
Organisationslernen und Wissensmanagement
in: GEIßLER, H. (Hrsg.) [Organisatorisches Lernen 1995]: Organisationslernen
und Weiterbildung : Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der
Zukunft, Neuwied 1995, S. 185 - 219

- SCHÜTT, P. [Wissensmanagement 2000]
Wissensmanagement : Mehrwert durch Wissen, Nutzenpotentiale ermitteln,
den Wissenstransfer organisieren
Niedernhausen 2000
- SCHÜTTE, A. [Unternehmensberatung 1996]
Unternehmensberatung in der Bundesrepublik Deutschland : Unter
besonderer Beachtung der Beratung bei Unternehmensgründung – Theore-
tische und empirische Analyse sowie konzeptionelle Weiterentwicklung
Frankfurt am Main et al. 1996 (Zugl.: Gießen, Univ., Diss., 1996)
- SCHULTE, M. [Beratung 2004]
Mehrwert gesucht : Beratung und Berater von morgen
Fachaufsatz in der BDU Datenbank
in: Internet http://www.bdu.de/scripts/fusebox/index.cfm?fa=page.content&s_kurzname= (2004)
- SCHWAN, K. / SEIPEL, K. G. [Unternehmensberatung 1999]
Erfolgreich beraten : Grundlagen der Unternehmensberatung
München 1999
- SEIFFERT, H. [Wissen 1971]
Information über die Information
3. Auflage
München 1971
- SELCHERT, M. [Organisation, Interne Beratung 1997]
Organisationsstrukturen und Professionalität : Formen und Funktionen
professioneller In-house-Dienstleistungen
Hamburg 1997 (Zugl.: Mannheim, Univ., Diss., 1996)
- SENGE, P. M. [Lernende Organisation 1990]
The leader's new work : Building learning organizations
in: Sloan Management, 32. Jg., 1990, Nr. 1, S. 7 - 23
- SERTL, W. / ZAPOTOCZKY, K. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1998]
Neue Leistungsinhalte und internationale Entwicklung der
Unternehmensberatung
Stuttgart et al. 1998
- SIEGLING, H. [Interne Beratung 2000]
Recruiting der internen Beratungseinheit
in: NIEDEREICHHOLZ, C. (Hrsg.) [Interne Beratung 2000]: Internes
Consulting : Grundlagen – Praxisbeispiele – Spezialthemen, München, Wien
2000
- SOMMERLATTE, S. [Unternehmensberatung 2000]
Lernorientierte Unternehmensberatung : Modellbildung und kritische
Untersuchung der Beratungspraxis aus Berater- und Klientenperspektive
Wiesbaden 2000 (Zugl.: Oestrich-Winkel, Europ. Business School, Diss.,
2000)

- SONNTAG, K. [Lernende Organisation 1996]
Lernen im Unternehmen : Effiziente Organisation durch Lernkultur
München 1996
- SPERLING, H. J. / ITTERMANN, P. [Unternehmensberatung 1998]
Unternehmensberatung : Eine Dienstleistungsbranche im Aufwind
München, Mering 1998
- STAHLKNECHT, P. [Informatik 1995]
Einführung in die Wirtschaftsinformatik
7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage
Berlin 1995
- STAUTE, J. [Beratung 1996]
Der Consulting Report : Vom Versagen der Manager zum Reibach der Berater
Frankfurt am Main, New York 1996
- STAEHLE, W. H. [Unternehmensführung 1999]
Management : Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive
8. Auflage
München 1999
- STAW, B. (Hrsg.) [Organisation 1979]
Research in organizational behaviour
Greenwich 1979
- STEINMANN, H. / SCHREYÖGG, G. [Unternehmensführung 1990]
Management : Grundlagen der Unternehmensführung
Wiesbaden 1990
- STEYRER, J. [Unternehmensberatung 1991]
Unternehmensberatung : Stand der deutschsprachigen Theorienbildung und empirischen Forschung
in: HOFMANN, M. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1991]: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung : Bestandsaufnahme und Entwicklungs-Perspektiven, Heidelberg 1991, S. 1 - 44
- STOLORZ, C. / FOHMANN, L. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1997]
Controlling in Consulting-Unternehmen : Instrumente, Konzepte, Perspektiven
Wiesbaden 1997
- STRAUSS, A. L. / CORBIN, J. [Grounded Theory 1990]
Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and techniques
Newbury Park 1990
- STREICHER, H. / LÜNENDONK, T. [Unternehmensberatung 2000]
Unternehmensberatung an der Schwelle zum 21. Jahrhundert
in: Management Berater (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2000]: Consulting in Deutschland 2000 : Jahrbuch für Unternehmensberatung und Management
Frankfurt 2000, S. 19 - 25

- STUTZ, H. - R. [Organisation, Unternehmensberatung 1988]
Management-Consulting : Organisationsstrukturen am Beispiel einer interaktiven Dienstleistung
Bern, Stuttgart 1988 (Zugl.: Zürich, Univ., Diss., 1986)
- SVEIBY, K. E. / LLOYD, T. [Wissen, Unternehmensführung 1990]
Das Management des Know-how : Führung von Beratungs-, Kreativ- und Wissensunternehmen
Frankfurt am Main, New York 1990
- TEECE, D. J. [Wissen, Organisation 2000]
Strategies for managing knowledge assets : The role of firm structure and industrial context
in: Long Range Planning, 33. Jg., 2000, Nr. 1, S. 35 - 54
- THEUVSEN, L. [Interne Beratung 1994]
Interne Beratung : Konzept, Organisation, Effizienz
Wiesbaden 1994 (Zugl.: Köln, Univ., Diss., 1993)
- ULRICH, H. [Organisation 1985]
Organisation und Organisieren in der Sicht der systemorientierten Managementlehre
in: Zeitschrift für Organisation, 54. Jg., 1985, Nr. 1, S. 7 - 11
- ULRICH, H. [Betriebswirtschaft 1981]
Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft
in: GEIST, M. N. / KÖHLER, R. (Hrsg.) [Unternehmensführung 1981]:
Die Führung des Betriebes, Stuttgart 1981, S. 1 - 25
- URUC, A. [Wissensmanagement, Unternehmensberatung 1999]
Wissensmanagement in der Consultingbranche : Ein Konzeptentwurf für die Installation von EDV-gestützten Knowledge-Management-Systemen bei Beratungsunternehmen
Hamburg 1999 (Zugl.: Braunschweig, Techn. Univ., Studienarbeit, 1998)
- VOGELSANG, G. [Unternehmensberatung 1992]
Universalberatung : Konzeption und Methodik einer ganzheitlichen Unternehmensberatung
Köln 1992 (Zugl.: Köln, Univ., Diss., 1992)
- WAGNER, H. [Beratung 1992]
Der Beratungsmarkt
in: WAGNER, H. / REINEKE, R. - D. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1992]:
Beratung von Organisationen : Philosophien – Konzepte – Entwicklungen,
Wiesbaden 1992, S. 1 - 27
- WAGNER, H. / REINEKE, R. - D. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1992]
Beratung von Organisationen : Philosophien – Konzepte – Entwicklungen
Wiesbaden 1992

- WALGER, G. [Unternehmensberatung1995]
Idealtypen der Unternehmensberatung
in: WALGER, G. (Hrsg.) [Unternehmensberatung1995]: Formen der Unternehmensberatung : Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis, Köln 1995, S. 1 - 18
- WALGER, G. (Hrsg.) [Unternehmensberatung1995]
Formen der Unternehmensberatung : Systemische Unternehmensberatung, Organisationsentwicklung, Expertenberatung und gutachterliche Beratungstätigkeit in Theorie und Praxis
Köln 1995
- WARNER, F. [Wissen 2001]
He drills for knowledge
in: Fast Company, 2001, Nr. 50, S. 186 - 191
- WARNER, M. / WITZEL, M. [Führung 1999]
The virtual general manager
in: Journal of General Management, 24. Jg., 1999, Nr. 4, S. 71 - 92
- WEBER, M. [Organisation 2002]
Wirtschaft und Gesellschaft
5., überarbeitete Auflage
Tübingen 2002
- WEGGEMANN, M. [Wissensmanagement 1999]
Wissensmanagement : Der richtige Umgang mit der wichtigsten Ressource des Unternehmens
Bonn 1999
- WEILER, H. [Interne Beratung 2000]
Die ABB Management Consulting GmbH
in: NIEDEREICHOLZ, C. (Hrsg.) [Interne Beratung 2000]: Internes Consulting : Grundlagen – Praxisbeispiele – Spezialthemen, München, Wien 2000, S. 83 - 88
- WEISSENBERGER-EIBL, M. A. [Unternehmensführung 2004]
Unternehmen im Umbruch : Konzepte, Instrumente, Erfolgsmuster
Rosenheim 2004
- WEISSENBERGER-EIBL, M. A. [Wissen 2001]
Interaktionsorientiertes Agentensystem : Referenzmodell zur Handhabung von Wissen in Unternehmensnetzwerken
in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg., 2001, Nr. 2, S. 203 - 220
- WEISSENBERGER-EIBL, M. A. [Wissensmanagement 2000a]
Wissensmanagement als Instrument der strategischen Unternehmensführung In Unternehmensnetzwerken
München 2000 (Zugl.: München, Techn. Univ., Diss., 2000)

- WEISSENBERGER-EIBL, M. A. [Wissensmanagement 2000b]
Lebenszyklen und Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken :
Vertrauensgrad als Basis einer phasenorientierten Realisierung
in: io Management, 69. Jg., 2000, Nr. 10, S. 32 - 37
- WELGE, M. K. / HOLTBRÜGGE, D. [Wissensmanagement 2000]
Wissensmanagement in multinationalen Unternehmen : Ergebnisse
einer empirischen Untersuchung
in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., 2000, Nr. 12,
S. 762 - 777
- WEYRATHER, C. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1999]
Beratertag 1999 : Deutschland, Österreich, Schweiz, 7. / 8. Oktober 1999 in
München
Kongressdokumentation
Bonn 1999
- WIEGAND, M. [Organisation 1996]
Prozesse organisationalen Lernens
Wiesbaden 1996 (Zugl.: Wiesbaden, Univ., Diss., 1996)
- WIIG, K. M. [Wissensmanagement 1995]
Knowledge management methods : Practical approaches to managing
knowledge
Arlington 1995
- WILFING, I. [Unternehmensberater 1991]
Die Ausbildung zum Unternehmensberater in Österreich
in: RICKENBACHER, U. M. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1991]: Zukunfts-
orientierte Ausbildung von Unternehmensberatern, Stuttgart et al. 1991,
S. 289 - 298
- WILKE, H. [Systemtheorie 1998]
Systemtheorie Band 1 - 3
Stuttgart 1998
- WILKE, H. [Wissensmanagement 1996]
Dimensionen des Wissensmanagements : Zum Zusammenhang von gesell-
schaftlicher und organisationaler Wissensbasierung
in: SCHREYÖGG, G. / CONRAD, P. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1996]:
Wissensmanagement, Berlin, New York 1996, S. 263 - 304
- WIMMER, R. (Hrsg.) [Organisationsberatung 1995]
Organisationsberatung : Neue Wege und Konzepte
Wiesbaden 1992

- WIMMER, R. [Organisationsberatung 1991]
Organisationsberatung : Eine Wachstumsbranche ohne professionelles Selbst-Verständnis
Überlegungen zur Weiterführung des OE-Ansatzes in Richtung systemischer Organisationsberatung
in: HOFMANN, M. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1991]: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung : Bestandsaufnahme und Entwicklungsperspektiven, Heidelberg 1991, S. 45 - 136
- WITTE, E. [Phasenmodelle 1968]
Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe
in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 20. Jg., 1968, S. 625 - 647
- WITTMANN, W. [Wissen 1996]
Wissen in der Produktion
in: KERN, W. et al. (Hrsg.) [Produktion 1996]: Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Auflage, Stuttgart 1996, Sp. 2261 - 2271
- WITTMANN, W. (Hrsg.) [Betriebswirtschaft 1993]
Handwörterbuch der Betriebswirtschaft Band 1 - 3
5., völlig neu gestaltete Auflage
Stuttgart 1993
- WITZEL, R. H. [Interne Beratung 1998]
Internes Consulting und Organisationsentwicklung
in: SERTL, W. / ZAPOTOCZKY, K. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1998]: Neue Leistungsinhalte und internationale Entwicklung der Unternehmensberatung, Stuttgart et al. 1998, S. 69 - 88
- WOHLGEMUTH, A. C. [Unternehmensberatung 1995]
Professionelle Unternehmensberatung : Eine zukunftsorientierte Dienstleistung
in: WOHLGEMUTH, A. C. / TREICHLER, C. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1995]: Unternehmensberatung und Management : Die Partnerschaft zum Erfolg, Zürich 1995, S. 11 - 38
- WOHLGEMUTH, A. C. [Organisationsentwicklung 1991]
Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung : Neue Form der Unternehmensberatung auf Grundlage des soziotechnischen Systemansatzes
3. Auflage
Bern 1991
- WOHLGEMUTH, A. C. / TREICHLER, C. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 1995]
Unternehmensberatung und Management : Die Partnerschaft zum Erfolg
Zürich 1995
- WOODS, B. [Wissensmanagement 2001]
Intellectual capital and knowledge management
in: Chief Executive, 2001, Nr. 7, S. 2 - 5

- WUNDERER, R. (Hrsg.) [Betriebswirtschaft 1995]
Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre
3., überarbeitete und ergänzte Auflage
Stuttgart 1995
- WURPS, J. [Interne Beratung 2000]
Unser Weg zum Beratungspartner der Volkswagen AG : Entstehung,
Entwicklung und Profil einer Internen Unternehmensberatung
in: NIEDEREICHHOLZ, C. (Hrsg.) [Interne Beratung 2000]: Internes
Consulting : Grundlagen – Praxisbeispiele – Spezialthemen, München,
Wien 2000, S. 139 - 144
- WURPS, J. / MUSONE CRISPINO, B. [Interne Beratung 2002]
Inhouse Consulting in der Praxis : Ein Erfahrungsbericht der Volkswagen
Consulting
in: MOHE, M. et al. (Hrsg.) [Unternehmensberatung 2002]: Consulting –
Problemlösung als Geschäftsmodell : Theorie, Praxis, Markt, Stuttgart 2002.
S. 344 - 356
- YAMNILL, S. / MCLEAN, G. N. [Wissen 2001]
Theories supporting transfer of training
in: Human Resource Development Quarterly, 12. Jg., 2001, Nr. 2,
S. 195 - 208
- ZAHN, E. [Wissen 1998]
Wissen und Strategie
in: BÜRCEL, H. D. (Hrsg.) [Wissensmanagement 1998]: Wissensmanage-
ment : Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin et al. 1998, S. 41 - 51
- ZAHN, E. / GRESCHNER, J. [Lernende Organisation 1996]
Strategische Erneuerung durch organisationales Lernen
in: BULLINGER, H. - J. (Hrsg.) [Lernende Organisation 1996]: Lernende
Organisation : Konzepte, Methoden und Erfahrungsberichte, Stuttgart 1996,
S. 41 - 74
- ZIEGLER, A. [Beratung 1995]
Beratung beim Wort genommen : Vom Sinn der Beratung
in: WOHLGEMUTH, A. C. / TREICHLER, C. (Hrsg.) [Unternehmensberatung
1995]: Unternehmensberatung und Management : Die Partnerschaft zum
Erfolg, Zürich 1995, S. 55 - 65
- ZWICKY, F. [Morphologie 1971]
Entdecken – Erfinden – Forschen im Morphologischen Weltbild
Augsburg 1971
- ZWICKY, J. - J. [Erfolgsmessung 1995]
Erfolgsmessung im Innovationsprozeß
in: WOHLGEMUTH, A. C. / TREICHLER, C. (Hrsg.) [Unternehmensberatung
1995]: Unternehmensberatung und Management : Die Partnerschaft zum
Erfolg, Zürich 1995, S. 151 - 164

Sonstige Quellen

Wissensmanagement

http://www.aiai.ed.ac.uk	Artificial Intelligence Applications Institute informiert u. a. zu Wissensmanagement
http://www.apqc.com	American Productivity and Quality center informiert u. a. zu Wissensmanagement
http://www.brain-trust.net	Plattform für Wissensmanagement-Konferenzen
http://www.brint.com/km	Virtuelle Bibliothek mit Terminvorschau und Online-Foren
http://www.community-of-knowledge.de	Informationsplattform mit Studien, Interviews, Praxisbeispielen und Vorträgen
http://www.do.isst.fhg.de/wm	Frauenhofer Institut für Software- und Systemtechnik informiert u. a. zu Wissensmanagement durch eigene Projekte und Links
http://www.enterprise.cck.uni-kl.de/wmk	Forum für Organisationales Lernen und Wissensmanagement informiert u. a. zu Wissensmanagement
http://www.ikm-ev.de	Institut für Knowledge Management e. V. Zwickau bietet Links, Literatur und Informationen zu Wissensmanagement
http://www.kmworld.com	Elektronische Ausgabe der Zeitschrift KMWorld mit Infos, Texten, Chat Events, Konferenzliste und wöchentlichem Newsletter
http://knowledge-literatur.de	Aktuelle Literaturübersicht
http://knowledgemia.org	NetAcademy informiert über Wissensmanagement in Theorie und Praxis, Konferenzen und Veröffentlichungen

http://www.learnact-forum.de	Beiträge, Infos und Literatursammlung
http://www.mwonline.de	managementwissen online informiert u. a. zu Wissensmanagement mit Zeitschriftenbeiträgen, Buchbesprechungen, Aufsätzen, Ideenforum und Seminarangebot
http://www-plt.ipk.fhg.de/ccwm/index.htm	Frauenhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik bündelt in dem Competence Center Wissensmanagement-Beiträge
http://www.pwm.at	Plattform für Wissensmanagement mit Links, Buchtipps und -vorstellungen und einer Konferenzübersicht
http://www.symposion.de/wissen	Beiträge, Aufsätze, Web-Angebote (teilweise mit Links)
http://www.wissen.de	Allgemeine Wissens- und Informationsplattform
http://www.wissenskapital.de	Internetforum mit Infos, Artikeln, Literatur und Links
http://www.wissensmanager.de	Wissenscenter für Internet-Angebote zu Wissensmanagement
http://www.zoe.ch/literwimgmt.htm#literaturwissensmanagement	Literaturhinweise der Zeitschrift Organisationsentwicklung u. a. zu Wissensmanagement
http://www.2source1.net	Website von Prof. Dr. Dieter Herbst informiert u. a. zu Wissensmanagement

Unternehmensberatung

http://www.aimc.org	Association of Internal Management Consultants ist ein Netzwerk mit Ideen und Informationen
http://www.bdu.de	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.
http://www.beratungspool.ch	Informationsplattform mit Bücherei, News Desk, Links, Mailinglisten, Beratungsprofilen und Beraterportraits
http://www.consultapc.org	Association of Professional Consultants vermittelt Berater und bietet Informationen und Literatur
http://www.cx.com	The Consulting Exchange vermittelt Berater
http://www.directory.google.com/top/business/consulting	Alphabetische Auflistung von Unternehmensberatungen inkl. Ausrichtung und Internetadresse
http://www.gin-net.de	German Information Network informiert zur deutschen Informationswirtschaft, mit eigenen Datenbanken
http://www.internalconsulting.net	Informations- und Ideenplattform mit Bücherei, News Desk, Konferenz-Center und einer Link-Datenbank
http://www.luenendonk.de	Gesellschaft für Information und Kommunikation bietet Studien, Marktforschungs- und Analyseergebnisse, Beratung, Training und Coaching
http://www.meome.de	Informationsplattform mit Artikeln, Links und Chat

Verschiedenes

<http://www.arbeitsamt.de>

<http://www.maxqda.de>

<http://www.statistik-bund.de>