

Frank Linde, Sabine Drescher

Wissen gezielt einkaufen

Managementberatung im Sinne der strategischen Managementberatung hilft bei der Entwicklung, Auswahl und Implementierung von Lösungen für strategische Problemstellungen für das Gesamtunternehmen oder Teile des Unternehmens mit. Die Verantwortung für den Einkauf und den Umgang mit strategischer Managementberatung liegt in den meisten Unternehmen zunächst im Bereich des Einkaufs. Eine Integration von Wissensmanagement in den Gesamtprozess findet daher bisher kaum statt, obwohl sich der Erfolg von Beratung nahezu ausschließlich aus der Qualität und dem Transfer des erworbenen Wissens ins Klientenunternehmen ergibt.

Folgende Besonderheiten treten speziell beim Umgang mit strategischer Managementberatung auf.

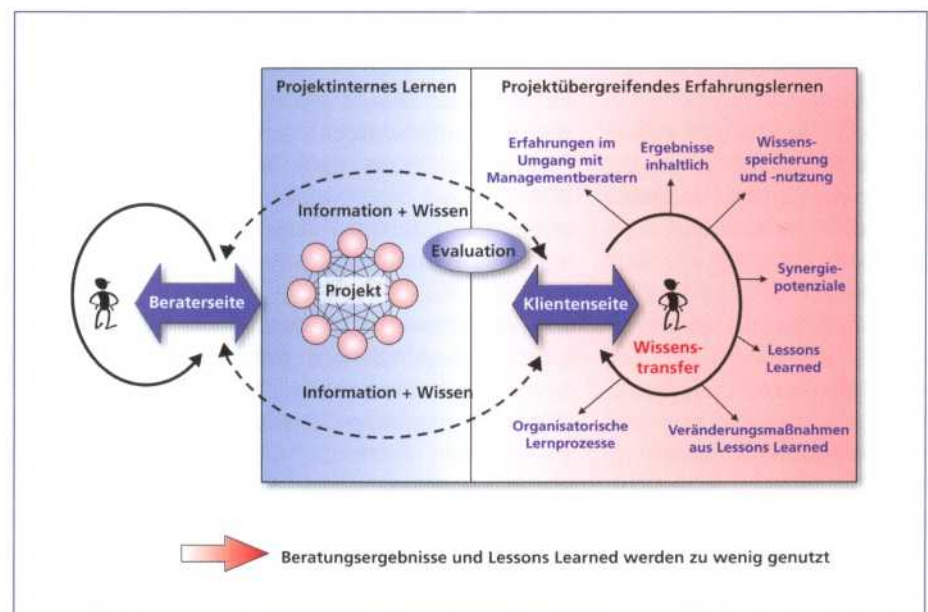
- Bei der Konsultation von Managementberatung kaufen Unternehmen kein Produkt, sondern vielmehr eine Lösung zur Beantwortung aktueller Fragestellungen.
- Im Managementberatungsprozess werden oftmals höchst vertrauliche Informationen ausgetauscht, die nicht frei im Unternehmen verteilt werden dürfen und daher größte Diskretion auf Berater- und Klientenseite verlangen.
- Die Ergebnisse aus Managementberatungsprojekten können nachhaltigen Einfluss auf die Strategie und den Erfolg des Klientenunternehmens haben.

Wissenstransfer in Managementberatungsprojekten

Die Zusammenarbeit mit strategischen Managementberatungen findet i.d.R. in Form von Projekten statt. Hierzu werden im Hinblick auf eine erfolgreiche Projekt-

durchführung Projektteams zusammengestellt, bestehend aus Mitarbeitern aus dem Beratungs- sowie dem Klientenunternehmen. Ein Blick in die Praxis zeigt, dass die Erfahrungen aus dieser Zusammenarbeit häufig nicht ins Unternehmen kommuniziert werden. Die Gründe sind fehlende Strukturen und Prozesse zur Vernetzung von Wissensträgern und zur Verankerung von Wissen im Unternehmen. Sie sind die Voraussetzung für den Wissenstransfer sowie für die optimale Nutzung von Wissen über die Grenzen des Projektes hinaus. Aus dieser Tatsache ergab sich folgende Kernfrage als Ausgangsbasis für die Untersuchung: Wie müssen Prozesse und Strukturen gestaltet werden, damit die Sicherung und die Verbreitung des in Beratungsprojekten aufgebauten Wissens ins Unternehmen gelingt?

Zur Illustration der Wissenstransferprozesse bei Beratungsprojekten ist zunächst ein Modell entwickelt worden, das die vorhandenen Problemfelder identifiziert:



Wissenstransferflüsse innerhalb von Beratungsprojekten

Kurz gefasst:

- Großunternehmen und Behörden zählen zu den Top-Kunden von strategischer Managementberatung. Sie investieren jährlich hohe Summen in den Kauf von externem Wissen.
- Vor diesem Hintergrund erscheint eine nachhaltige und langfristige Verankerung des „gekauften“ Wissens im Unternehmen selbstverständlich. Ein Blick in die Praxis zeigt aber, dass einer Wissenssicherung und -verbreitung von Ergebnissen und Erfahrungen aus Managementberatungsprojekten bisher kaum Beachtung geschenkt wurde.
- Erst langsam beginnt hier ein Umdenken. Klienten erkennen, dass auch sie durch gezielte Maßnahmen den Erfolg von Managementberatungsprojekten beeinflussen können. Zur Identifikation geeigneter Methoden und Instrumente ist daher im Zeitraum Mai bis Juli 2005 eine wissenschaftliche Untersuchung an der FH Köln durchgeführt worden.

Das Wissenstransfermodell lässt vermuten, dass sich Kommunikations- und Erfahrungsaustauschprozesse innerhalb von Projekten aufgrund der physischen

Nähe der Projektbeteiligten recht leicht steuern lassen. Dennoch findet der notwendige Transfer von Erfahrungen aus der Projektarbeit und von Fach- und Ergebniswissen bei der Zusammenarbeit der Berater- und Kliententeams häufig nur in geringem Maße und nicht systematisch statt, wodurch Prozesse des projektinternen Lernens unzureichend erfolgen. Die Gründe hierfür finden sich auf beiden Seiten des Beratungsprozesses: So fürchten Berater bei übermäßiger Preisgabe ihres Wissens, den Bedarf des Kunden nach weiterer Beratung zu mindern. Auf Mitarbeiterseite im Klientenunternehmen bestehen hingegen oftmals Bedenken gegenüber einer Managementberatung, da Unternehmen diese in jüngster Zeit verstärkt zum Aufspüren von Einsparungspotenzialen eingesetzt haben. Zudem empfinden Mitarbeiter die Berater selber oftmals als externe Eindringlinge in ihren Arbeitsalltag.

Fragen nach der langfristigen Sicherung von Projektwissen werden in dieser Phase häufig nicht gestellt. Den Beteiligten fehlt es oftmals an einem entsprechenden Bewusstsein. Der Bedarf

nach geeigneten Methoden zeigt sich in dieser Phase höchstens dann, wenn für die Deckung des Wissensbedarfs im aktuellen Projekt auf Erfahrungswissen und Dokumentationen vergangener Projekte zurückgegriffen werden soll und diese Wissensbestände nicht auffindbar sind.

Noch defizitärer gestaltet sich die Lage in Bezug auf Maßnahmen, die ein projektübergreifendes Erfahrungslernen sicherstellen können. Unternehmen fehlt es hier häufig an Methoden, um ein professionelles Projektcontrolling der gesammelten Erfahrungen durchzuführen. Während die Projektverantwortlichen die Ergebnisse zu Projektende dokumentieren und anschließende Umsetzungsmaßnahmen festhalten, fehlt es i.d.R. an Voraussetzungen zur langfristigen Sicherung der Erfahrungen aus Managementberatungsprojekten. Dies hat zur Folge, dass Unternehmen einerseits Synergie- und Einsparungspotenziale verschenken und andererseits das neu erworbene Wissen nur in den Köpfen der am Projekt beteiligten Mitarbeiter vorliegt und keinen Eingang in die organisationale Wissensbasis findet. [1]

Status quo zum Einsatz von Wissensmanagement-Instrumenten

Im Rahmen der Untersuchung sind im Zeitraum von Mai bis Juli 2005 in sieben deutschen Dax-Unternehmen (drei Unternehmen aus der Transport- und Logistikbranche, zwei Unternehmen aus der Pharma- und Chemiebranche, ein Unternehmen aus der Automobilbranche und ein Unternehmen aus der Telekommunikationsbranche) Interviews durchgeführt worden. Bei der Wahl der interviewten Unternehmen spielte neben der Unternehmensgröße insbesondere die Tatsache eine Rolle, dass die Unternehmen über erste Ansätze eines wissensbasierten Umgangs mit strategischer Managementberatung verfügten. Im Fokus der Befragung stand der tatsächliche oder geplante Einsatz von Wissensmanagement im Umgang mit Managementberatungen.

Die Untersuchung konnte eine Reihe von Möglichkeiten für einen wissensbasierten Umgang mit strategischer Managementberatung und Wissen aus Beratungsprojekten identifizieren. Folgende Auswahl stellt die am interessantesten erscheinenden Methoden vor. Mit Ausnahme des Beschaffungsteams handelt es sich hierbei um Methoden zur Förderung des projektübergreifenden Erfahrungslernens.

- **Beraterauswahl im Beschaffungsteam:** Das Beschaffungsteam muss für jedes Projekt individuell gebildet werden. Als crossfunktionales Team, bestehend aus Vertretern aller am Projekt beteiligten Bereiche (Fachabteilung, strategischer Einkauf, Controlling, Rechtsabteilung, etc.), ermöglicht es rege Kommunikation über Managementberatung im Auswahlprozess. Die Beteiligten entwickeln so nicht nur sehr schnell ein gemeinsames Verständnis, es ist auch gewährleistet, dass verschiedene Sichtweisen im Auswahlprozess berücksichtigt werden, auf Basis dessen die Beteiligten am Ende eine gemeinsame Empfehlung abgeben können.

- Die Einrichtung einer Koordinationsstelle, die im Sinne eines Wissenspromotors [2] Wissen über Managementberatung zum Zweck der Nutzung,

| Instrument | U ₁ | U ₂ | U ₃ | U ₄ | U ₅ | U ₆ | U ₇ |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Projekt-Briefing | ○ | ○ | ● | ● | ● | ● | ○ |
| Projektbegleitende Evaluation ¹ | ○ | ○ | ○ | ● | ◐ | ◐ | ○ |
| Nachträgliche Evaluation | ● ² | ● | ○ | ● | ● | ● | ● |
| Projekt-Debriefing | ◐ ³ | ◐ ³ | ● | ● | ◐ | ◐ | ◐ |
| Projektergebnisdatenbanken ⁴ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| Vernetzung von Wissensträgern | ◐ | ◐ | ● | ◐ | ◐ | ◐ | ● |

- Wird nie durchgeführt.
- ◐ Wird teilweise (nicht ganzheitlich) durchgeführt.
- Wird sehr häufig durchgeführt.
- Wird immer durchgeführt.

- 1 Oder andere Form des projektbegleitenden Controllings.
- 2 Derzeit in Planung.
- 3 Im Rahmen der turnusgemäßen Lieferantengespräche.
- 4 Auf Klientenseite auf Grund von Qualitätssicherungsproblemen und der schnellen Veralterung von Projektergebnissen nicht erwünscht.

Verbreitung und subjektiv empfundene Nutzung von Wissensmanagementinstrumenten

des Transfers und der Weiterentwicklung bündelt, evaluiert und durch den personifizierte Wissenstransfer an Bedarfsträger im Unternehmen multipliziert. Bei der organisatorischen Verankerung dieser Koordinationsstelle sind die gegebenen Unternehmensstrukturen zu berücksichtigen. In der Untersuchung übernahm die Aufgabe in der Mehrzahl eine im Zentraleinkauf angesiedelte Stelle oder eine selbstständige unternehmensinterne Serviceeinheit. Ein direkter Bezug zur Wissensmanagement-Abteilung fand sich in keinem untersuchten Unternehmen, obwohl die Befragten diese Möglichkeit grundsätzlich begrüßten.

- Rahmenverträge und die Benennung von Preferred Suppliern als Maßnahmen einer gezielten Beraterentwicklung und als besondere Auszeichnung einer kooperativen und vertrauensbasierten Zusammenarbeit mit strategisch besonders wichtigen Managementberatungen.
- Wissensdatenbanken mit Berater-Skill-Profilen, Berater-Einzelbewertungen über die Leistung im Klientenunternehmen, Evaluations- und Erfahrungsdokumentation, gekoppelt mit der Möglichkeit, bei Bedarf auf relevante Experten zugreifen zu können. Aufgrund der Vertraulichkeit der Informationen und aus Datenschutzrechten ist ein unternehmensweiter Zugriff auf diese Datenbanken nicht möglich. Eine intelligente User-Verwaltung ist hier sehr wichtig.
- Wissensmessen oder andere Möglichkeiten zum projektübergreifenden Informationsaustausch zwischen Berater- und Klientenseite.

Fazit:

Aus der Tatsache, dass die untersuchten Unternehmen lediglich über einzelne der aufgeführten Instrumente verfügten, wird offensichtlich, dass es im Umgang mit Wissen aus Managementberatungsprojekten noch keine Standardlösungen gibt. Die Analyse hat ergeben, dass das Thema erst langsam in das Bewusstsein von Unternehmen rückt und sich existierende Ansätze häufig noch einseitig auf

die Betrachtung und Bewertung der Leistung der externen Managementberatungen konzentrieren. Der Frage, welchen Beitrag der Klient selbst zum Wissenstransfer und somit zum Projekterfolg leisten kann, schenken die Unternehmen hingegen kaum Aufmerksamkeit. Mittelfristig müssen diese Überlegungen ebenfalls Eingang in die Professionalisierungsbemühungen finden, da der nachhaltige Erfolg eines Managementberatungsprojektes immer das Ergebnis einer erfolgreichen Zusammenarbeit von Berater- und Klientenseite darstellt.

Die Gründe für die noch recht geringe Verbreitung von Wissensmanagementinstrumenten im Rahmen der Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen liegen insbesondere im Zeit- bzw. Personalmangel. Zudem vermuten Unternehmen zu Beginn einen hohen Aufwand, ohne einen unmittelbaren oder innerhalb des einzelnen Projektes sichtbaren Nutzen. Die Erfahrung aus den untersuchten Unternehmen hat aber gezeigt, dass sich bei einer kontinuierlichen Durchführung der für das Unternehmen als sinnvoll erachteten Maßnahmen die Zusammenarbeit mit Managementberatungen und der Wissenstransfer aus Beratungsprojekten ins eigene Unternehmen verbessern lässt. Daraus erwachsen wirtschaftliche und inhaltliche Synergien.

Die Vorteile, die sich aus der kontinuierlichen Anwendung der geschilderten Professionalisierungsmaßnahmen ergeben, sind im Folgenden zusammengefasst:

- gezielte Beraterentwicklung mittels Evaluation und Dokumentation
- Know-how-Transfer bezüglich Beratungsprojekten
- bessere Nutzung von Projektergebnissen im Unternehmen
- Ausschöpfung von Synergie und Effizienzpotenzialen
- Verringerung/Vermeidung von Ausgaben durch Wissensaustausch
- Einsparungen durch Konsolidierung der Mengenbasis
- Festlegung und Kontrolle einheitlicher Prozesse zur Vermeidung von Korruption

Literatur:

- [1] Schindler, M.; Eppler, M. J.: Vom Debriefing zum kontinuierlichen Erfahrungslernen – Methoden zur Gewinnung von Schlüsselerfahrungen in und aus Projekten. In: Organisationsentwicklung 1, 2002, S. 58-71.
- [2] Peters, S.; Dengler, S.: Wissenspromotion in der Hypertext-Organisation. In: Schnauffer, H.-G.; Stieler-Lorenz, B.; Peters, S. (Hrsg.): Wissen vernetzen. Wissensmanagement in der Produktentwicklung. Berlin, Heidelberg 2004, S. 72-92.

Die Autoren:



Prof. Dr. Frank Linde ist Dozent für Wirtschaftswissenschaften am Institut für Informationswissenschaft der Fachhochschule Köln. Schwerpunkte seiner Arbeit sind Wissensmanagement und Informationsökonomie.

linde@wissensmanagement.net



Sabine Drescher studierte Informationswirtschaft am Institut für Informationswissenschaften der Fachhochschule Köln. Seit 2002 hat sie an verschiedenen Wissensmanagementprojekten mitgewirkt. Derzeit arbeitet sie bei der T-Mobile International UK Ltd. im Bereich Consumer Marketing/Portal-Management.

drescher@wissensmanagement.net