

Methodenmanagement in der Unternehmensberatung – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in einem internationalen IT-Beratungsunternehmen

Paul Drews

Universität Hamburg, Fachbereich Informatik, 22527 Hamburg, E-Mail: drews@informatik.uni-hamburg.de

Leif Janßen

Universität Hamburg, Fachbereich Informatik, 22527 Hamburg, E-Mail: leif.janssen@informatik.uni-hamburg.de

Abstract

Die Entwicklung, Anwendung und Schulung von Methoden sind wichtige Bestandteile des Wissensmanagements in der Unternehmensberatung. Bei der Entwicklung von Methoden wird Wissen aus verschiedenen Quellen kombiniert, um die Effizienz und Effektivität zukünftiger Projekte zu steigern und um innovative Beratungsprodukte entwickeln und anbieten zu können. Neue Mitarbeiter werden mit diesen Methoden vertraut gemacht, um Projekte standardisiert und strukturiert durchführen zu können. In einer empirischen Studie in einem internationalen IT-Beratungsunternehmen wurde untersucht, welchen Stellenwert Methoden für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben und wie die Organisation des Methodenmanagements und die technische Unterstützung derzeit bewertet werden. Darüber hinaus wurden Defizite und damit Handlungsfelder für eine Verbesserung des Methodenmanagements und der Wissensmanagementsysteme im betrachteten Unternehmen identifiziert.

1 Einleitung

Die Branche Unternehmensberatung ist in besonderem Maße vom Charakter einer wissensintensiven Dienstleistung geprägt [5]. Die wachsende Bedeutung dieser Branche kommt unter anderem darin zum Ausdruck, dass sie in den vergangenen Jahren erheblich gewachsen ist und inzwischen einen Jahresumsatz von mehr 20 Mrd. € in Deutschland erzielt [2]. Auf das Feld der IT-Beratung entfallen davon 22,4%, dabei sind zunehmend Überschneidungen mit der Strategieberatung einerseits sowie der Organisations- und Prozessberatung andererseits festzustellen [2]. Unternehmensberaterinnen und Unternehmensberater werden unter anderem von ihren Kunden beauftragt, da sie über Wissen und Kenntnisse verfügen, die dem Kundenunternehmen fehlen. Wissen stellt somit eine Kernressource und ein Innovationspotenzial für Unternehmensberatungen dar [6][8]. Entsprechend kann das Wissensmanagement als eine Kernkompetenz von Unternehmensberatungen angesehen werden und sollte daher systematisch betrieben werden [7][8][14].

Methoden und Vorgehensmodelle sowie deren Operationalisierungen in Form von Beratungswerkzeugen [1][19] sind neben Erfahrungswissen und Branchenkenntnissen eine wesentliche Wissensgrundlage für die Arbeit von Unternehmensberaterinnen und Unternehmensberatern [9][12]. In ihre Entwicklung fließen Erkenntnisse aus vorangegangenen Projekten sowie aus der fachlichen und wissenschaftlichen Literatur ein. Methoden sollen ein standardisiertes und gleichzeitig ein auf die Bedürfnisse des Kunden und deren Fragestellungen anpassbares Vorgehen in Projekten ermöglichen. Ihrem systematischen Management kommt eine große Bedeutung zu, da Methoden nicht nur die Erfahrungen aus einzelnen Projekten bündeln, sondern durch fortwährende Weiterentwicklung zu einem kontinuierlichen Wissenszuwachs beitragen können.

In diesem Artikel widmen wir uns der Frage, wie – am Beispiel eines internationalen IT-Beratungsunternehmens – das Methodenmanagement derzeit in der Beratungspraxis ausgeprägt ist und welche organisatorischen und technischen Verbesserungspotenziale identifiziert werden können. Diese Fragestellung kann in das Forschungsgebiet Consulting Research [15] und hier im Speziellen in den Bereich des Wissensmanagements in der Unternehmensberatung [7][11][16][17][21] eingeordnet werden. Im Sinne von Loos und Deelmann [13] ist sie der *institutionellen Perspektive der IT-Beratung als Organisation* zuzuordnen. Der Artikel ist im Anschluss an diese Einleitung wie folgt gegliedert: Im zweiten Abschnitt wird das Methodenmanagement als Teilgebiet des Wissensmanagements in der Unternehmensberatung eingeführt. Der dritte Abschnitt erläutert das methodische Vorgehen bei der Durchführung der empirischen Studie. Im vierten Abschnitt werden die Ergebnisse der Studie beschrieben. Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse diskutiert und Limitationen aufgezeigt. Der Artikel schließt mit einem Fazit und einem Ausblick.

2 Methodenmanagement als Teilgebiet des Wissensmanagements in der Unternehmensberatung

Unternehmensberatung wird (verkürzt) als professionelle Dienstleistung definiert, die darauf abzielt, betriebswirtschaftliche Probleme eines Unternehmens durch hierarchisch unabhängige Personen zu lösen [15]. Beratungsleistungen sind in hohem Maße individualisiert und wissensintensiv. Daher gilt das Wissensmanagement als einer der Hauptprozesse in Beratungsunternehmen [14]. In der Unternehmensberatung werden dabei sowohl Personalisierungs- als auch Kodifizierungsstrategien für das Wissensmanagement eingesetzt [10][21]. Einerseits gelten Beraterinnen und Berater als wesentliche Wissensquelle im Beratungsprozess, andererseits legen gerade größere

Unternehmensberatungen Wert auf kodifiziertes Wissen, wie beispielsweise Projekt- und Wissensdatenbanken oder Beratungsmethoden. Hofmann unterstreicht den hohen Anteil von Methodenwissen im gesamten Wissenskontext einer Unternehmensberatung [11].

Unter einer Beratungsmethode wird eine „[...] dokumentierte Handlungsanweisung zur wiederholbaren und nachvollziehbaren Lösung eines spezifischen Problems bzw. einer spezifischen Fragestellung [...]“ verstanden [9]. Diese Definition weist eine deutliche Parallele zur Definition von Wissen nach Probst et al. [18] auf, die Wissen als „[...] die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen“ definieren. Die Besonderheit des Methodenwissens liegt demnach in der Wiederholbarkeit und der Nachvollziehbarkeit bei der Entwicklung von Lösungen. Zusätzlich können die Eigenschaften von Wissen nach Probst et al. [18] auf das Methodenwissen angewendet werden. Methoden sind demnach strukturiert und verankert, besitzen eine hohe Kontextabhängigkeit und implizieren eine hohe Verhaltenssteuerung und kognitive Handlungsmuster. Das Methodenwissen ist nach Peterson neben dem Erfahrungs- und dem Faktenwissen eine der drei wesentlichen Wissensarten in der Beratung [17]. Es können ferner explizites und implizites Methodenwissen unterschieden werden [17]. Ein Teil des Methodenwissens ist explizierbar und kann in Wissensmanagementsystemen abgelegt werden [17].

Für die Strukturierung der empirischen Studie beziehen wir uns auf die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. [18], da Methodenmanagement als eine Spezialform des Wissensmanagements verstanden werden kann und bisher keine spezifischen Modelle für das Methodenmanagement in Beratungsunternehmen existieren.

3 Methode und Vorgehen

Ziel der empirischen Untersuchung war es, den aktuellen Status des Methodenmanagements in einem großen IT-Beratungsunternehmen zu erheben. Dabei sollten sowohl die organisatorische Dimension als auch die technische Unterstützung erfasst werden. Darauf aufbauend sollte ermittelt werden, welche Verbesserungspotenziale für das Methodenmanagement von den Mitarbeitenden genannt werden. Um dieses Ziel zu erreichen, bot es sich an, eine Online-Befragung durchzuführen, da auf diesem Weg die Einschätzung vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern berücksichtigt werden konnte.

Der Fragebogen für die Online-Befragung wurde entsprechend der Richtlinien von Charlesworth und Morley [3] erstellt und unter der Berücksichtigung der TotalDesign-Methode von Dillmann aufgebaut und durchgeführt [4]. Ziel dieser Methode ist es insbesondere, dem häufig bei Befragungen auftretendem Problem einer geringen Rücklaufquote vorzubeugen [4]. Die Befragung wurde mit Hilfe des Onlinefragebogens von „soscisurvey.de“ realisiert [20]. Entsprechend der Vorgaben der TotalDesign-Methode wurde dem Fragebogen eine Erklärung zum Ziel der Studie beigelegt und den Teilnehmenden wurde Anonymität zugesichert. Der Fragebogen wurde jeweils mit einem Experten zum Themenfeld aus dem Beratungsunternehmen und aus der Forschung besprochen und weiterentwickelt. Es wurden anschließend ein Tech-Test und ein Pre-Test durchgeführt. Im Pre-Test-Modus konnten die Teilnehmer Rückmeldung dazu geben, an welchen Stellen noch Verbesserungsbedarf im Fragebogen besteht.

Der Fragebogen wurde an 229 Mitarbeiter eines Geschäftsbereiches verschickt. Es wurden innerhalb einer Laufzeit von einem Monat 82 (fast) vollständig ausgefüllte Fragebögen abgespeichert. Damit ergibt sich eine Rücklaufquote von ca. 36%. Als eine Schwierigkeit der Beratungsforschung hat sich in der Vergangenheit der empirische Zugang zum Feld der Unternehmensberatung erwiesen [15]. In der in diesem Artikel beschriebenen Studie bestand seitens des Beratungsunternehmens eine große

Offenheit in Bezug auf die Möglichkeiten zur Datenerhebung und -auswertung. Dies kann (im Einzelfall) als Fortschritt gegenüber dem von Nissen [15] beklagten fehlenden Austausch zwischen Beratungsforschung und -praxis gewertet werden.

4 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Von den Beratenden, die befragt worden sind, arbeiten fast 42% erst seit 1-3 Jahren in dem betrachteten Beratungsunternehmen Alpha (Pseudonym). Im Durchschnitt sind die Befragten ca. 6,5 Jahre bei Alpha beschäftigt. Von den Befragten sind die meisten in den Branchen „Öffentlicher Bereich“ (22), „Automobil“ (18), „Telekommunikation und Medien“ (10) sowie „Finanzdienstleistungen“ (9) tätig.

Die Auswertung der Fragebögen erfolgte entlang der Dimensionen Ziele des Methodenmanagements, (Weiter-)Entwicklung von Methoden, Wissensverteilung und Methodenmanagement-System, Nutzung und Bewahrung. Die Antworten der Teilnehmenden wurden überwiegend deskriptiv unter Zuhilfenahme von Mittelwert und Standardabweichung ausgewertet, eine relationale Analyse fand unter anderem für die Wahrnehmung des Methodenmanagements und die Einstellung zur Methodennutzung statt.

4.1 Ziele des Methodenmanagements und Beurteilung des aktuellen Status

Der erste Abschnitt des Fragebogens zielte darauf ab, die allgemeine Wahrnehmung des Methodenmanagements im Beratungsunternehmen Alpha sowie den ihm individuell aus Sicht der Beraterinnen und Berater zugemessenen Stellenwert zu erheben. Zusätzlich wurden konkrete Beratungsmethoden und -produkte erfragt, welche die Teilnehmenden mit dem Unternehmen Alpha verbinden.

Der **persönliche Stellenwert des Methodenmanagements** wurde relativ neutral bewertet. Mit einem empirischen Mittelwert von 3,31 in einer Spanne von 0 (stimme nicht zu) bis 5 (stimme voll zu) und einer geschätzten Standardabweichung von 0,96 ist dieser Punkt in der Kategorie der persönlichen Einstellung zu dem Thema vergleichsweise schlecht bewertet worden. Die Organisation des Methodenmanagements bei Alpha erreicht in der Bewertung einen niedrigeren Wert. Mit einem Mittelwert von 2,62 und einer Standardabweichung von 1,05 liegt dieser Punkt zwischen „Stimme nicht voll zu“ und dem neutralen Mittelwert. Die volle Zustimmung von zwei Befragten wurde von 15 negativen Bewertungen deutlich überlagert. Freitextangaben zu dieser Frage zeigen, dass ein **organisiertes Vorgehen und klare Verantwortlichkeiten fehlen**. Beispielsweise wurden folgende Angaben gemacht: „Ich habe aktives Methodenmanagement bisher nicht wahrgenommen [...]“, „Ich weiß nicht einmal, dass es ein Methodenmanagement bei [Alpha] gibt“.

Auf die Frage, **welche konkreten Beratungsmethoden und -produkte mit dem Unternehmen verbunden werden**, gaben 37,8% der Befragten keine Antwort. Es wurden insgesamt 23 unterschiedliche Methoden und Produkte benannt, von denen jedoch nur vier mehr als zehn Nennungen erhielten. Auf die Nennung der Methoden wird aus Vertraulichkeitsgründen verzichtet, da diese Rückschlüsse auf das Unternehmen zuließen.

4.2 (Weiter-)Entwicklung von Methoden

Im zweiten Abschnitt des Fragebogens stand die Mitwirkung der Befragten an (Weiter-)Entwicklungstätigkeiten von Methoden und Produkten im Mittelpunkt. Zusätzlich wurde erfragt, ob ein potenzielles Interesse an einem zukünftigen Engagement in diesem Bereich besteht.

Es hat sich herausgestellt, dass etwa 63,4% der Befragten bisher nicht **an der (Weiter-)Entwicklung beteiligt** waren und 75% zukünftig gerne mitwirken würden. Nur ein Teilnehmer hatte bereits mitgewirkt und würde dies zukünftig vermeiden wollen. Alle weiteren Mitarbeitenden, die sich lieber von der (Weiter-)Entwicklung fernhalten würden, haben bisher auch noch keine Aktivitäten in diesem Bereich durchgeführt. 28 Beratende waren schon in diesem Aufgabenbereich des Wissensmanagements tätig und wollen es auch weiterhin sein, weitere 32 Beratende würden gerne zukünftig involviert werden. Hieraus lässt sich ein Verbesserungspotenzial ableiten: Einerseits ist die Produkt- und Methoden(weiter-)entwicklung bei Alpha derart interessant für die Beratenden, dass nur ein Befragter dies nicht erneut machen möchte. Andererseits sind viele Beratende (32) durchaus gewillt, sich zu beteiligen, wurden jedoch bisher nicht involviert.

Die **verfügbare Zeit** könnte ein entscheidender Faktor für die Beteiligung an der (Weiter-)Entwicklung sein. Mit einer durchschnittlichen Bewertung von 2,04 (auf der Skala 1-5) und einer Abweichung von 0,91 sind sich die Befragten relativ sicher, dass die verfügbare Zeit nicht ausreichend ist, um sich der (Weiter-) Entwicklung von Methoden und Produkten zu widmen. Dabei haben die Beratenden, die zukünftig gerne einmal mitwirken würden, die verfügbare Zeit am schlechtesten bewertet, gefolgt von den Teilnehmern, die weiterhin mitwirken würden. Eine Erklärung für den genannten Zeitmangel könnte die Aussage aus der folgenden Freitextantwort liefern: "Die <Abteilungsname>-Bereiche in Deutschland sind zu stark umsetzungsfokussiert [...]".

Neben dem Faktor Zeit können auch **Anreizsysteme** gezielt zur Motivation beitragen. Unter den 25 Teilnehmenden, denen Anreizsysteme zur (Weiter-)Entwicklung bekannt sind (30,5%), befinden sich 20, die zukünftig an der (Weiter-) Entwicklung partizipieren möchten. Als genanntes Anreizsystem sticht die Zielvereinbarung mit diversen Untergruppen hervor. Zwei Beratende empfinden die Anreizsysteme problematisch. Dies kommt beispielsweise in der folgenden Antwort zum Ausdruck: „Anreizsysteme für solche Themen reduzieren uns aber auf dressierte Hunde“. Neben dem Angebot ausreichender Zeitkontingente für die (Weiter-)Entwicklung lassen sich offensichtlich auch Anreizsysteme implementieren, um ungenutztes Potenzial in diesem Bereich zu erschließen. Dies veranschaulicht Bild 1, in dem die Beziehung zwischen der Bekanntheit eines Anreizsystems zur Methoden(weiter-)entwicklung und der Partizipationsbereitschaft dargestellt ist. Es wird deutlich, dass die Kenntnis von Anreizsystemen Auswirkungen auf die Motivation zur Partizipation hat. Nur rund 16% der Teilnehmenden, die zukünftig nicht mitwirken wollen, haben Kenntnis von Anreizsystemen, die zur Beteiligung motivieren sollen. Dem gegenüber sind es knapp 40% bei den Beratenden, die bisher schon mitgewirkt haben und auch zukünftig mitwirken wollen.

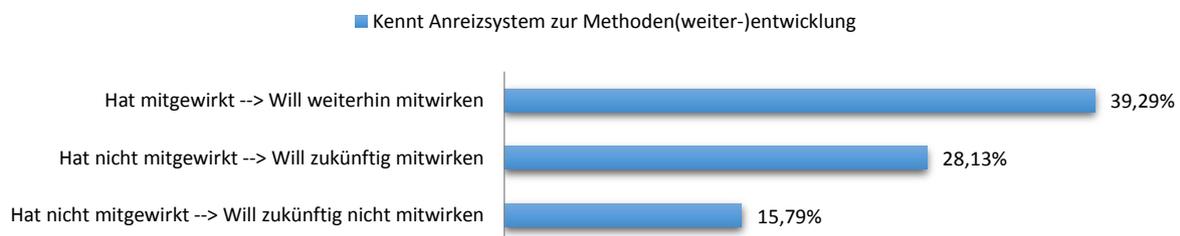


Bild 1: Kenntnis von Anreizsystemen und zukünftige Partizipation

4.3 Wissensverteilung und Methodenmanagement-System

In diesem Abschnitt sind Fragen zur persönlichen Strategie der Methodensuche, der persönlichen Relevanz zusätzlicher Informationen zu den Methoden und der Einschätzung des Umsetzungsgrads bei Alpha gestellt worden.

Bei der Frage nach den **bekanntesten Wissensplattformen** wurden sechs verschiedene Plattformen im Fragebogen zur Auswahl aufgeführt, die in einer Vorstudie im Beratungsunternehmen erhoben wurden. Zudem bestand die Möglichkeit, weitere Plattformen zu nennen. Als weitere Quellen wurden Sharepoint Sites (7 Nennungen) sowie vier weitere Systeme (jeweils 5 Nennungen) angegeben.

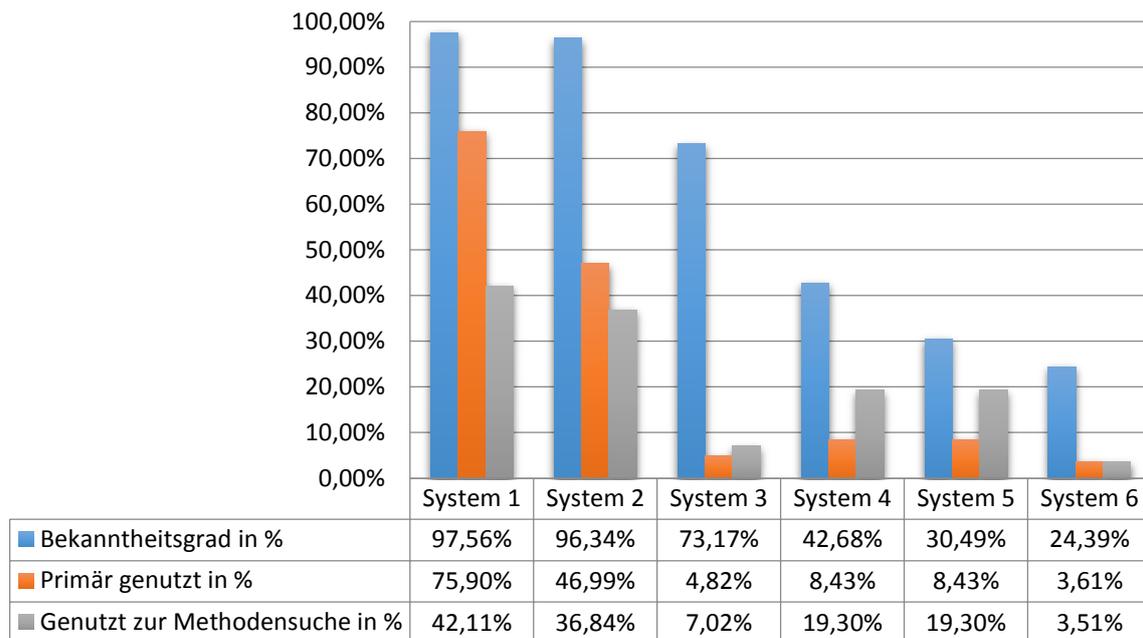


Bild 2: Wissensplattformen für die Suche nach Methoden

Bild 2 zeigt für ausgewählte im Unternehmen vorhandene Wissensplattformen den **Bekanntheitsgrad**, die **primäre Nutzung** sowie die **Nutzung der Systeme zur Methodensuche**. Es ist anzumerken, dass 26 Teilnehmende keine Antwort auf die Quellen der Methodensuche abgaben. Bei diesen handelt es sich allerdings nicht primär um die Personen, die meist erfahrungsbasiert arbeiten, wie vermutet werden könnte. Betrachtet man die Personen, die primär methodenbasiert arbeiten, aber keine Plattform angaben, im Verhältnis Nennungen von anderen Medien (Internet, Literatur, Lokaler PC), so wird deutlich, dass 40% dieser Teilnehmenden den **lokalen PC als persönliche Methodenquelle** präferieren. Gründe hierfür könnten in einer wahrgenommenen Unübersichtlichkeit und einer fehlende Transparenz liegen. Die Hälfte dieser 40% bewerteten die Organisation des Methodenmanagements, die Transparenz und Übersichtlichkeit der Methodenlandschaft und den Aufwand der Methodensuche mit der Minimalbewertung von 1 (stimme nicht zu). Allerdings wurden die Transparenz der Methodenlandschaft mit einem Mittelwert von 2,38 und der Aufwand der Methodensuche mit 2,62 auch übergreifend über alle Teilnehmenden hinweg als Problemfaktoren identifiziert. Umso überraschender steht dennoch bei der Priorisierung der vorgegebenen Quellen in der Reihenfolge der Suche nach Beratungsmethoden das Intranet auf Platz 1 der Quellen zur Methodensuche.

Einige in Freitextform getätigte Angaben der Befragten unterstreichen das Verbesserungspotenzial, das in diesem Bereich besteht. Die genannten Quellen im Intranet seien „sehr disjunkt“ und könnten daher nur „unzulänglich alleine“ betrachtet werden. Die Quelle oder die Quellen müssten „je nach Bedarf“ ausgewählt und angewendet werden. Als Verbesserungsvorschläge wurden genannt, dass eine Konsolidierung der verschiedenen Methodenbasen sinnvoll wäre (8 Nennungen) und ein zentraler Einstiegspunkt ausgewiesen sein sollte (4 Nennungen). Dies würde den gewünschten Zugang und die Suche deutlich erleichtern (7 Nennungen). Zudem sollte die Dokumentation der Methoden vereinheitlicht und strukturiert werden (5 Nennungen). Als gut wurde bewertet, dass es bereits eine große Sammlung von Methoden gibt (2 Nennungen), die eine hohe Vielfalt und einen reichen Fundus beherbergen (3 Nennungen). Auch ist Vieles bereits dokumentiert (2 Nennungen), doch die Sammlung ist recht unübersichtlich (2 Nennungen). Ein Zitat verdeutlicht dies: „Es ist alles da, man muss es nur finden :-)“. Einige Teilnehmende hatten zudem den Verbesserungsvorschlag, den Methodenbeschreibungen Informationen beizufügen, die vermitteln, wann welche Methode genutzt werden muss, sollte oder kann und welche Methode sich in welchem Kontext bereits bewährt hat (4 Nennungen).

Bild 3 zeigt eine Gegenüberstellung der persönlichen **Relevanz bestimmter Informationen zu den Methoden im Methodenmanagement-System** mit dem wahrgenommenen **Ist-Zustand**. Die dunkelblauen Balken visualisieren die persönliche Relevanz, während die hellblauen Balken den wahrgenommenen Ist-Zustand darstellen. Die Unterschiede zwischen der Relevanz der Informationsquellen und der Qualität der zur Verfügung stehenden Informationen ist erheblich. Die befragten Relevanzen zu den zusätzlichen Informationen wurden im Schnitt durchweg mit größer 4 bewertet und sind somit relativ wichtig für die Teilnehmenden. Der derzeitige Zustand allerdings erfüllt die Anforderungen nicht. Die Mittelwerte der Antworten zum Ist-Zustand liegen alle in der unteren Hälfte der Skala. Sie verweisen auf ein deutliches Verbesserungspotenzial. Bei der Benennung von gut dokumentierten Methoden wurde eine Methode zum Management von Anwendungslandschaften mit Abstand am häufigsten genannt und könnte daher als Vorbild für die Verbesserung der Dokumentation anderer Methoden verwendet werden.

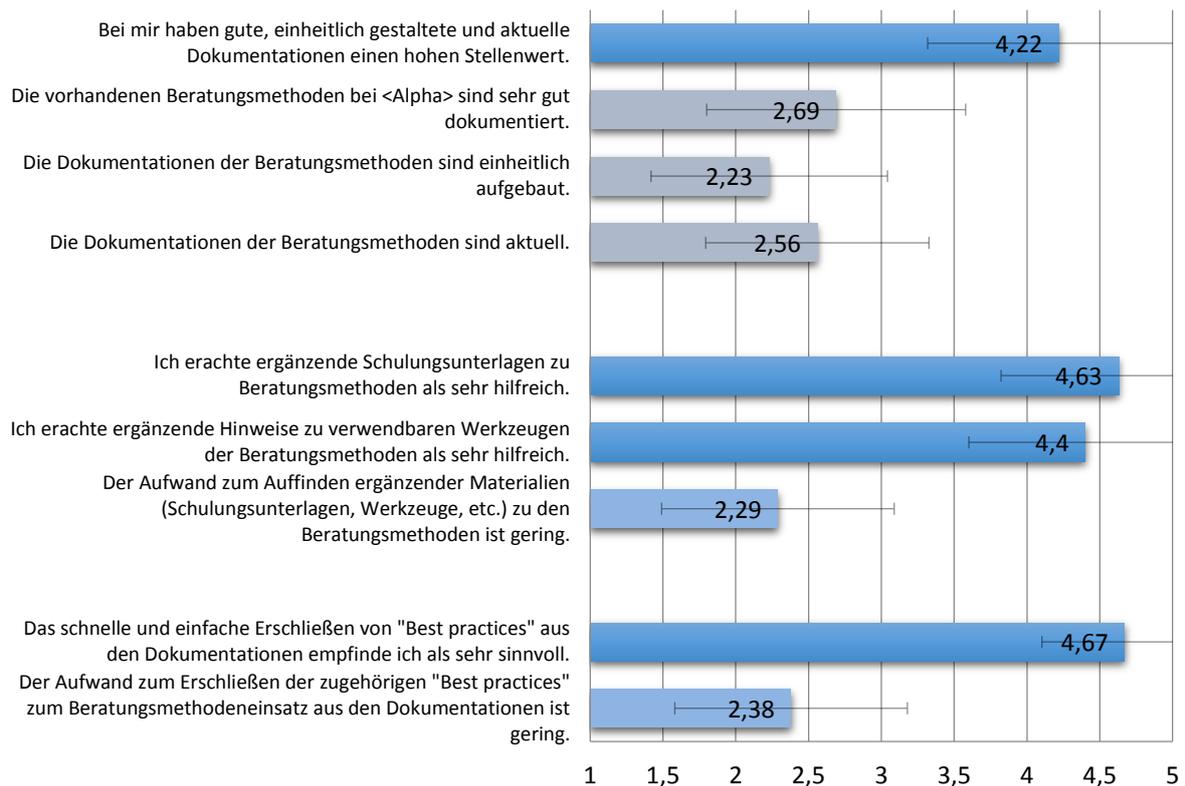


Bild 3: Relevanz von Informationen über Methoden

Bei der Bewertung des wahrgenommenen Ist-Zustands erhielt die Aussage: „Ich kenne explizit benannte Experten für bestimmte Beratungsmethoden, die ich bei Fragen kontaktieren kann.“ mit einem Mittelwert von 3 die größte Zustimmung. Dies wurde auch bei den Freitextantworten deutlich. Hier wurde gesagt, dass es viele Knowhow-Tragende im Unternehmen gibt, die bei Fragestellungen helfen (3 Nennungen). Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die Aussage: "Wenn man die richtigen Ansprechpartner kennt, hat man Zugriff auf Wissen, das Gold wert ist :)". Dies ist wahrscheinlich der Grund, weshalb die entsprechende Frage mit einem Mittelwert von 3 zwar vergleichsweise gut, aber dennoch nur mit der mittleren Bewertung auf der Skala abschneidet. Es könnte also das Potenzial, das Alpha durch die erfahrenen Mitarbeitenden besitzt, besser erschlossen werden, wenn eine explizite Benennung von Experten zu den jeweiligen Methoden systematisch erfolgen würde. Auf diese Weise ließe sich das Methodenwissen leichter zugänglich machen.

Neben der eigentlichen Bereitstellung der Methoden, dem Zugriff und der Benennung von Experten (Pull-Prinzip) sind auch aktive Maßnahmen (Push-Prinzip) sinnvoll, um das Methodenwissen zu verbreiten. Hier wurde die Aussage überprüft: „Es gibt ausreichend Fortbildungen für Beratungsmethoden, die meine Sektorausrichtung und Arbeitsinhalte betreffen“. Diese Aussage erhielt mäßige Zustimmung (Mittelwert: 2,61). Zwar besitzt Alpha diverse Schulungsunterlagen, die auch als Quelle der Methodensuche genannt worden sind, doch das Angebot ist ausbaufähig. Die Aussage "Heute ist man abhängig davon, Projekte mit erfahrenen Kollegen gemacht zu haben." unterstreicht diesen Mangel. Dabei kamen die bisher durchgeführten Schulungen bei den Teilnehmenden gut an (3 Nennungen). Als Vorschläge wurde genannt, dass das Schulungsangebot gezielt auch für Methoden entwickelt und angeboten werden sollte und zudem die Zeit zur Teilnahme eingeräumt wird (8 Nennungen). Denn das „Feedback [zu Schulungen] hat immer wieder gezeigt, dass hier Bedarf zur

gezielten Methodenschulung wäre.“. Zudem könnten Einstiegsseminare neue Mitarbeitende in das Methodenrepertoire einführen (2 Nennungen).

4.4 Nutzung und Bewahrung

Eine Einschätzung der **derzeitigen Arbeitsweise** wurde mit der „Arbeiten Sie primär methodenbasiert oder erfahrungsbasiert?“ erhoben. Hier gab ein großer Anteil der Teilnehmenden (71,6%) an, dass sie primär erfahrungsbasiert arbeiten. Diese Arbeitsweise beeinflusst nicht zwangsläufig die schlussendliche Qualität der jeweiligen Dienstleistung, wenn der Beratende sich in der Materie auskennt. Für eine systematisch organisierte Methodenwissensentwicklung ist dies allerdings eindeutig kontraproduktiv. Durch die erfahrungsbasierte Arbeit wird nicht auf das kollektive Methodenwissen zugegriffen. Die hat zur Folge, dass Erfahrungswerte und Best Practices aus vorherigen Projekten von Kolleginnen und Kollegen unberücksichtigt bleiben und zudem die in Projekten neu gewonnenen Erfahrungen nicht in den gemeinsamen Wissenspool eingebracht werden bzw. nur über die jeweilige Person verfügbar sind. Somit entwickelt sich zwar jeder Beratende mit den Projekten, die er bewerkstelligt, weiter, doch das organisationale Lernen kann nur in reduzierter Form stattfinden. Es besteht das Risiko, dass sich bereits von Kollegen begangene Fehler wiederholen und große Probleme durch die in der Branche übliche hohe Fluktuationsrate entstehen. Hinzu käme eine fehlende Erschließung von weiteren Potenzialen, beispielsweise durch Skalen- und Synergieeffekte, die standardisierte Arbeitsprozesse bewirken können.

Interessant ist die Feststellung, dass ein Großteil der Beratenden, die primär methodenbasiert arbeiten, erst 1-3 Jahre bei dem Beratungsunternehmen beschäftigt sind. Der Anteil lag hier bei knapp 42%. Mit zunehmender Beschäftigungsdauer wird eher erfahrungsbasiert gearbeitet. Allerdings ist es naheliegend, dass sich neue Mitarbeitende mit geringer Projekterfahrung bemühen, ihre Problemstellungen mit unternehmensspezifischen Methoden zu lösen. Ebenso ist es auch nachvollziehbar, dass mit zunehmender Beschäftigungsdauer die Arbeitsschritte internalisiert werden und dann vorzugsweise auf die eigene Erfahrung zurückgegriffen wird. Diese Situation verdeutlicht Bild 4, in dem die Antworten auf die Frage „In welcher der aufgeführten Situationen bedienen Sie sich der Hilfe von Beratungsmethoden?“ wiedergibt. Am häufigsten werden Methoden bei neuen Problemstellungen sowie bei kritischen Projekten eingesetzt. Bei bekannten Problemen hingegen ist die Einsatzhäufigkeit deutlich geringer. Doch genau hier liegt der Ansatzpunkt des organisationalen Lernens. Der Erfahrungsschatz der dienstälteren Beratenden bezüglich bekannter Problemstellungen dürfte sehr wertvoll für das Unternehmen selbst und für die neueren Kolleginnen und Kollegen sein, wird auf diese Weise jedoch nicht allgemein verfügbar. Anhand der in Bild 4 dargestellten Ergebnisse lässt sich zudem ableiten, dass die Beratenden das Gefühl haben, durch den Einsatz von Methoden eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit oder zumindest eine Risikominimierung zu erzielen, da bei kritischen Projekten vermehrt auf methodisches Vorgehen gesetzt wird.

Das Ziel in diesem Bereich des Methodenmanagements sollte es sein, eine **aktive Methodennutzung** zu erreichen und die bei der Nutzung entstehenden Erfahrungswerte und Best Practices durch die Etablierung von sogenannten Projektreviews zu extrahieren, zu formalisieren und somit der kollektiven Beraterbasis zugänglich zu machen.

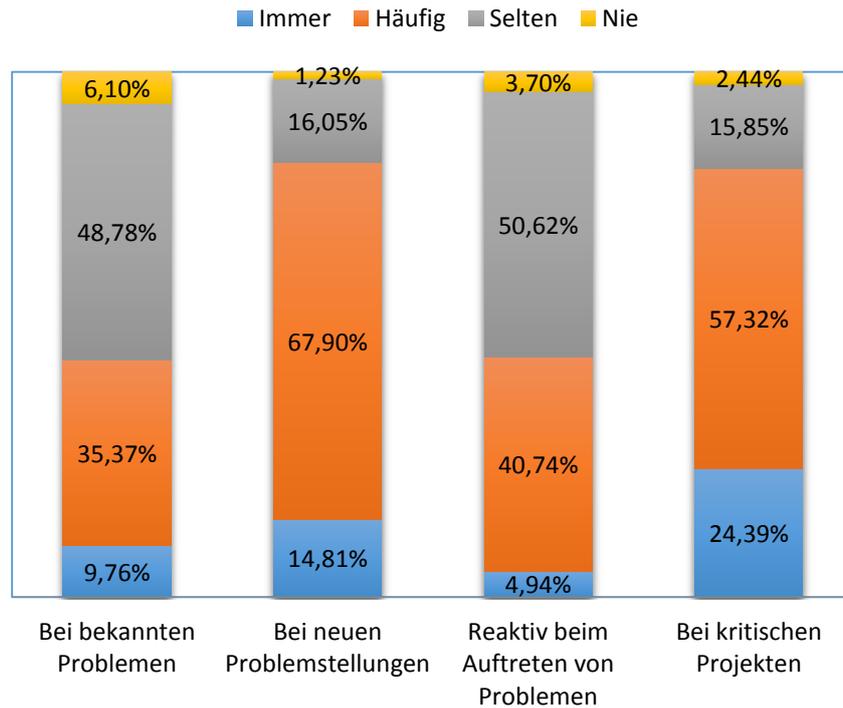


Bild 4: Einsatz von Methoden in Abhängigkeit vom Kontext

Bei Alpha ist eine explizite Nutzung von Methoden in bestimmten Problembereichen selten vorgeschrieben. Nur knapp 24% der Teilnehmenden ist eine solche Vorgabe in bestimmten Bereichen bekannt. Dies verweist auf ein Verbesserungspotenzial: Auch wenn als positive Eigenschaft des Methodenmanagements bei Alpha derzeit die „Freie Wahl der Waffen“ genannt wurde und keine expliziten Vorgaben bezüglich der Methodennutzung existieren, kann dies als Problem verstanden werden. Denn die Problemstellungen in Beratungsunternehmen sollten sich in der „Komfortzone“ [11] befinden und somit mit Methodenwissen bedient werden können. Die Feststellung, dass keine Methode für ein Problem zur Verfügung steht, ist ein wichtiger Indikator und kann ein Auslöser für einen Generierungszyklus von Methodenwissen sein, in dem diese Lücke analysiert und geschlossen wird. Ein Teilnehmender weist darauf hin, dass es im Kontext eines internationalen Beratungsunternehmens auch länderübergreifende, gruppenweite Standards geben kann und dies auch ansatzweise umgesetzt wird.

Grundsätzlich sollte die Methodennutzung den Problemlösungsprozess unterstützen und somit die Arbeit erleichtern. Die Nutzung selbst sollte also einen Mehrwert für den Beratenden bieten, sodass dieser die intrinsische Motivation besitzt, sich der Hilfe von Methoden zu bedienen. Die Personen, die eine primär methodenbasierte Arbeit angaben, bewerteten die Produktivitätssteigerung durch Methodeneinsatz etwas höher als die primär erfahrungsbasiert arbeitenden Beratenden (Differenz knapp 0,22). Auch bei der wahrgenommenen Standardisierung lag eine Differenz von über 0,5 vor. Ein Einflussfaktor könnte hier der empfundene Aufwand der Methodensuche sein. Zwar bewerteten die primär methodenbasiert arbeitenden Beratenden den Aufwand der Suche etwas höher (Differenz knapp 0,27). Dies könnte mit der durch die häufigere Suche bedingten intensiveren Auseinandersetzung erklärt werden. Doch über beide Gruppen hinweg lag hier eine relativ schlechte Bewertung vor (2,62 auf einer Skala von 1 (stimme nicht zu) bis 5 (stimme voll zu)).

Neben der Optimierung der Suche kann auch ein **verbessertes Schulungsangebot** positiven Einfluss auf die Nutzung haben. Bild 5 zeigt die Auswirkungen von als ausreichend wahrgenommenen Schulungen auf die Arbeitsweise (methoden- vs. erfahrungsbasiert) und auf die Kenntnis von Beratungsmethoden und -produkten auf.

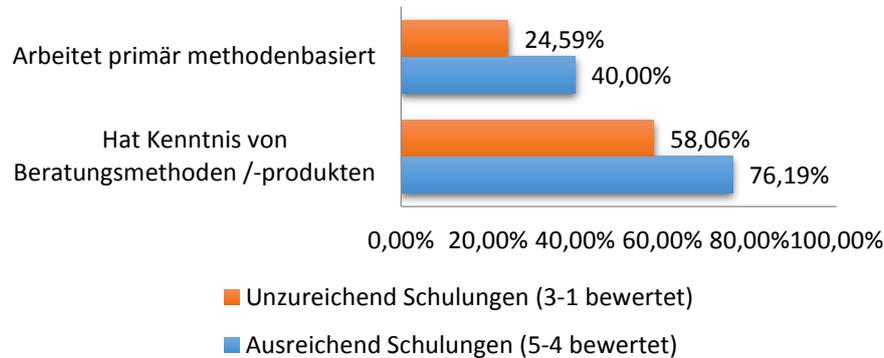


Bild 5: Auswirkung von Schulungen

Ist eine Nutzung von Methoden im Problemkontext der Beratungsprojekte erreicht, so sollten **Reviews** die Erfahrungen und Best Practices festhalten und bereitstellen. Diese Reviews sind bislang jedoch selten fest vorgeschrieben. Nur etwa 25% der Teilnehmenden sind Projektreviews überhaupt bekannt, in denen eine kritische Methodenreflexion durchgeführt wird. Ein solch niedriger Bekanntheitsgrad von Reviews zum Methodeneinsatz erscheint bedenklich.

Diese **kritische Methodenreflexion** sollte in jeden Beratungsprozess fest verankert werden, um somit sukzessive die Qualität der Methoden zu erhöhen, langfristig die Aktualität dieser Informationen zu gewährleisten und die Entwicklung von Beratungsprodukten voran zu treiben. Diese Ansicht vertreten einige Teilnehmer. Bei den Freitextantworten wurde vorgeschlagen, die Aktualisierung des Methodenwissens systematisch in den Projektabschluss zu integrieren (eine Nennung), um somit das bestehende Wissen zu bewahren und weiter zu entwickeln (eine Nennung). Um die Motivation zur Weitergabe selbst erworbenen Wissens zu erhöhen, wurde auch vorgeschlagen, diesbezüglich Anreize zu schaffen (eine Nennung). Dass solche Anreizsysteme tatsächlich eine positive Wirkung haben können, ist im vorherigen Bereich „Entwicklung“ bereits dargelegt worden.

4.5 Zusammenfassung der Verbesserungspotenziale

Die empirische Analyse zeigt einige Verbesserungspotenziale für das Methodenmanagement im betrachteten Unternehmen auf. Zwar war die Studie primär auf den Nutzungszyklus fokussiert, da die Teilnehmenden die Nutzenden der Methoden repräsentieren, doch hat sich gezeigt, dass gerade hier ein großes Verbesserungspotenzial liegt. Das Beratungsunternehmen hat in der Vergangenheit eine große Methodenbasis aufgebaut und auch gezielt Methodenentwicklung betrieben. Aus diesem Grund besteht zunächst kein Mangel an Methodenwissen. Das größte Problem liegt derzeit vielmehr in der gezielten Verteilung dieses Methodenwissens, seinem expliziten Einsatz in den Projekten und seiner kontinuierlichen Pflege und Aktualisierung. Durch eine Konsolidierung der diversen Methodenbasen und durch eine strukturierte Aufbereitung könnte der Aufwand bei der Suche deutlich reduziert werden. Dies hätte in Verbindung mit gezielten Schulungsangeboten und einer expliziten Benennung von Experten eine erhöhte Nutzbarkeit des vorhandenen Methodenwissens zur Folge. Gezielte Anreizsysteme, die Verankerung von kritischen Methodenreflexionen in den Projektreviews und die

Bereitstellung ausreichender Zeitkontingente für diese Aufgabe könnten die Beteiligung an der kontinuierlichen Methoden(weiter-)entwicklung positiv beeinflussen. Auf diese Weise ließen sich die Qualität des Methodenwissens und damit das Interesse und die diesbezügliche Anwendungsbereitschaft der Berater und Beraterinnen verbessern. Es haben sich zudem einige der untersuchten Relationen bewährt. Wahrgenommene Anreizsysteme und ausreichende Zeitkontingente zeigen einen positiven Einfluss auf die Partizipationsbereitschaft an der Methoden(weiter-)entwicklung. Der wahrgenommene Aufwand der Methodensuche hat Einfluss auf die Medienwahl, allerdings wurde keine Auswirkung auf die präferierte Arbeitsweise festgestellt. Zunehmende Berufserfahrung korreliert zwar eher mit einem Rückgang der primär methodenbasierten Arbeit, Schulungen allerdings verbessern die Kenntnis von Beratungsmethoden und -produkten und können so den Anteil des methodenbasierten Arbeitens auch bei dieser Zielgruppe steigern.

5 Diskussion und Limitationen

Die eingangs aus der Literatur abgeleitete Annahme einer großen Relevanz des Methodenmanagements in der Unternehmensberatung ist nach der Auswertung der empirischen Ergebnisse differenziert zu betrachten. Einerseits wird dem Methodenmanagement nur eine mittlere Bedeutung zugemessen, andererseits ist dies jedoch vor dem Hintergrund einer verhältnismäßig schlechten Situation des Methodenmanagements im betrachteten Unternehmen zu beurteilen. Die Teilnehmenden haben deutlich ihren Wunsch nach einer Verbesserung in diesem Bereich zum Ausdruck gebracht.

Die in diesem Artikel vorgestellten Ergebnisse sind insbesondere durch die Beschränkung auf eine Abteilung eines Beratungsunternehmens in ihrer Aussagekraft begrenzt. Ob und in wie weit diese Ergebnisse über den betrachteten Einzelfall hinaus generalisiert werden können, kann ohne weitere Erhebungen in anderen Unternehmen nur abgeschätzt werden. Das in den Befragungen geäußerte Problem des Zeitdrucks wird vielfach in der Literatur als Merkmal der Situation in Beratungsunternehmen geschildert. Insofern ist davon auszugehen, dass auch den Mitarbeitern in anderen Unternehmen der Branche zu wenig Zeit für eine inhaltliche (im Sinne einer Weiterentwicklung von Methoden und einer Projektreflexion) oder strukturelle (im Sinne einer Organisation des Methodenmanagements) Verbesserung des Wissensmanagements zur Verfügung steht. Vereinzelt Initiativen zur Erarbeitung einzelner Methoden oder zur Überarbeitung der Methodenlandschaft können zwar kurzzeitig größere Defizite beheben. Ein strukturiertes und systematisches Wissensmanagement für Beratungsmethoden kann damit allerdings nicht erreicht werden. Einerseits ergibt sich die Notwendigkeit für ein solches Methodenmanagement unmittelbar aus der Bedeutung der Ressource Wissen in der Unternehmensberatung. Andererseits sollte im Sinne eines Lean-Methodenmanagements darauf geachtet werden, dass der betriebene Aufwand den Nutzen nicht übersteigt.

6 Fazit und Ausblick

Ausgangspunkt für diesen Artikel war die Feststellung, dass das Methodenmanagement ein wesentlicher Bestandteil des Wissensmanagements in Unternehmensberatungen ist, der bisher jedoch kaum in wissenschaftlichen Publikationen beschrieben wird. Um diesem Defizit zu begegnen, wurde eine empirische Studie in einer Abteilung eines großen und internationalen IT-Beratungsunternehmens durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass dort eine Vielzahl an Methoden und verschiedene

Methodenmanagementsysteme im Einsatz sind. Darüber hinaus wurde deutlich, dass die Mitarbeiter erheblichen Verbesserungsbedarf im Bereich des Methodenmanagements sehen.

Zukünftig sollten vergleichbare Untersuchungen in anderen Beratungsunternehmen durchgeführt werden, um die Situation bezüglich des Methodenmanagements unternehmensübergreifend besser einschätzen zu können. Die Entwicklung eines Reifegradmodells und entsprechender Kennzahlen können hier mögliche Forschungsziele darstellen. Darüber hinaus erscheint die IT-Unterstützung für das Methodenmanagement im konkreten Fall verbesserungsfähig. Verschiedene Systeme und Ablagen werden hier von Beratern eines Unternehmens unterschiedlich genutzt. Hier wäre zu evaluieren, welche Verbesserungspotenziale in der IT-Unterstützung für die Berater gesehen werden und wie die unterstützenden Systeme besser gestaltet werden können.

7 Literatur

- [1] Bätz, V (2001): Internetbasierte Abwicklung von Consulting-Projekten und -Analysen im Umfeld betriebswirtschaftlicher Softwarebibliotheken. Dissertation, Universität Würzburg.
- [2] BDU (2012): Facts & Figures zum Beratermarkt 2011/2012. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V., Bonn.
- [3] Crowther, D; Lancaster, G (2009): Research methods. A concise introduction to research in management and business consultancy. Butterworth-Heinemann, Amsterdam.
- [4] Danylec, A (2008): Total-Design-Methode nach Dillmann - Erhöhung der Akzeptanz bei Befragungen. GRIN, München.
- [5] Dauer, D; Nissen, V (2007): Wissensmanagement in Beratungsunternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung deutscher Unternehmensberatungen. Forschungsbericht 2007-001, Technische Universität Ilmenau.
- [6] De Lange, A; Smith, W; Taminau, Y (2009): Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* 2009(13): 42-55.
- [7] Gable, G; Davenport, T (2004): The IT Consulting Process Through a Knowledge Management Lens. In: *PACIS 2004 Proceedings*, Paper 106.
- [8] Grolik, S; Kalmring, D; Lehner, D; Frigerio, C (2003) Analysis of Interrelations Between Business Models and Knowledge Management Strategies in Consulting Firms. In: *ECIS 2003 Proceedings*, Paper 71.
- [9] Hammerschall, U (2008): Flexible Methodenintegration in anpassbare Vorgehensmodelle. Dissertation, Technische Universität München.
- [10] Hansen, MT; Nohria, N; Tierney T (1999): What's Your Strategy For Managing Knowledge? *Harvard Business Review* 77(2): 106 - 116.
- [11] Hofmann, R (2004): Wissensmanagement in IT-Unternehmensberatungen. Dissertation, Universität Duisburg-Essen.
- [12] Kirsch, W; Eckert, N (2002): Die Strategieberatung im Lichte einer evolutionären Theorie der strategischen Führung. In: Bamberger, I (Hrsg), *Strategische Unternehmensberatung. Konzeptionen, Prozesse, Methoden*. Gabler, Wiesbaden.

- [13] Loos, P; Deelmann T (2006): Aufgaben und Herausforderungen der IT-Beratung. In: Lehner F et al. (Hrsg). *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2006*. Passau.
- [14] Nissen, V (2005): Entwurf eines Prozessmodells für Beratungsunternehmen. Forschungsberichte zur Unternehmensberatung Nr. 2005-01, Technische Universität Ilmenau.
- [15] Nissen, V (2007): Consulting Research – eine Einführung. In: Nissen, V (Hrsg), *Consulting Research – Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive*. Gabler, Wiesbaden.
- [16] Nissen, V (2008): Wissensmanagement in der Unternehmensberatung – Ergebnisse eines empirischen Vergleichs zwischen Strategieberatung und IT-orientierter Beratung. In: Loos, P (Hrsg), *IT-Beratung – Consulting zwischen Wissenschaft und Praxis*. Logos, Berlin.
- [17] Peterson, M (2001): Wissensmanagement in der strategischen Unternehmensberatung. Erfolgsfaktoren, Methoden und Konzepte. DUV, Wiesbaden.
- [18] Probst, GJB; Raub, S; Romhardt, K (2010): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler, Wiesbaden.
- [19] Reineke, R; Bock, F (2007): Gabler Lexikon Unternehmensberatung. Gabler, Wiesbaden.
- [20] SoSci Survey (2013): SoSci Survey. <https://www.soscisurvey.de/>. Abgerufen am 20.09.2013.
- [21] Venkitachalam, K; Scheepers, R; Gibbs, M (2003): Supporting Knowledge Strategy in Consulting Organizations: Codification, Personalization or Both. In: *PACIS 2003 Proceedings*, Paper 85.