



## Wissensmanagement im Dienstleistungssektor Consulting Handlungsempfehlungen

### Ausgangslage:

In Consulting-Unternehmen ist Wissen die wichtigste Ressource, was effektives Wissensmanagement (WiMa) zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor macht. Die digitale Transformation und Technologien, wie KI und Big Data verändern die Art, wie Wissen generiert, gespeichert und genutzt wird. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre WiMa-Strategien kontinuierlich anzupassen, um den gestiegenen Anforderungen nach mehr Agilität und globaler Vernetzung gerecht zu werden.

Trotz der Relevanz von Wissensmanagement gaben in der Vergangenheit 79% der befragten Strategieberatungen in einer Studie an, dass ihr internes WiMa nur teilweise gut sei, was auf bestehende Barrieren hinweist.

### TOM+-Modell:

Zur Identifikation von Herausforderungen und Barrieren im Wissensmanagement empfiehlt es sich technologische, organisatorische und menschliche Faktoren, basierend auf dem TOM+-Modell nach Bullinger et al., zu analysieren. Diese Analyse bildet die Basis für die Entwicklung von Maßnahmen und Strategien zur Überwindung der identifizierten Hindernisse.

Zur praktischen Validierung der theoretischen Erkenntnisse tragen qualitative Experteninterviews mit Fachleuten aus der Consulting-Branche bei. Diese Interviews bieten Einblicke in die realen Einflussfaktoren und ermöglichen es, die theoretisch erarbeiteten Impulse zu überprüfen und zu erweitern.



## 1. Analyse von Einflussfaktoren und Priorisierung von Herausforderungen

Eine Vielzahl der Einflussfaktoren und Barrieren steht in einer Wechselwirkung zueinander. Im ersten Schritt ist es für Unternehmen empfehlenswert, die identifizierten Wechselwirkungen zu untersuchen, zu priorisieren und schrittweise aufzulösen. Zur Analyse der Barrieren im WiMa kann das Modell von Kern et al. herangezogen werden, welches die identifizierten Barrieren in verschiedene Kategorien unterteilt. Das Ziel ist zunächst die Auflösung derjenigen Kategorien, welche zahlreiche weitere Kategorien beeinflussen, jedoch selbst kaum beeinflusst werden (exogene Barrieren), sowie die Auflösung derjenigen Kategorien, welche stark beeinflusst werden und andere Barrieren ebenfalls stark beeinflussen (duale Barrieren). Das Ziel besteht darin, möglichst viele weitere Barrieren aufzulösen.

## 2. Anreizsysteme Implementieren

Um WiMa in Unternehmen zu fördern, sind Anreizsysteme entscheidend, die sowohl intrinsische als auch extrinsische Motivation ansprechen. Intrinsische Anreize, wie Selbstverwirklichung und Anerkennung sind wichtig, da sie schwer messbare Aspekte unterstützen und der Mensch seine Ziele grundsätzlich so steuert, dass sie seinem eigenen Interesse dienen. Daher ist es wichtig dem einzelnen Berater seine eigenen Vorteile durch WiMa aufzuzeigen.

Extrinsische Anreize, wie die Integration von WiMa in Leistungsbewertungen oder jährliche Mitarbeitergespräche, können den formellen Charakter des WiMa stärken und die Mitarbeitenden motivieren, Wissen zu teilen. Um die Wichtigkeit des WiMa Unternehmensweit aufzuzeigen könnte ein aktives verfolgen von WiMa-Ziele eine Voraussetzung für Beförderungen darstellen. Ein weiteres Beispiel ist ein Punktesystem, bei dem Mitarbeitende Punkte an Kollegen vergeben können.

Diese Punkte können zu Belohnungen führen oder im Mitarbeitergespräch eine Rolle spielen. Solche Anreizsysteme helfen, Hindernisse wie fehlende Motivation oder Wissen zurückzuhalten, zu überwinden und unterstützen die berufliche Entwicklung innerhalb des Unternehmens, indem Wissensteilung als Kriterium für Beförderungen genutzt wird.

## 3. Kodifizierungs- und Personalisierungsstrategie kombiniert integrieren

In der Literatur wird zwischen "Kodifizierung" und "Personalisierung" im WiMa unterschieden. Kodifizierung bezieht sich auf die Dokumentation von Wissen in expliziter Form.

Personalisierung fördert den persönlichen Austausch.

Consulting-Unternehmen nutzen beide Strategien, konzentrieren sich aber meist stärker auf eine. Die Personalisierung ist besonders vorteilhaft bei komplexen Problemen, da sie den Austausch von implizitem Wissen ermöglicht, während die Kodifizierung wichtig ist, wenn es um wiederkehrende Aufgaben geht. In der Praxis verschiebt sich der Trend von Kodifizierung hin zur Personalisierung, obwohl eine Kombination beider Ansätze sinnvoll ist, um deren Vorteile zu nutzen.

## 4. Kodifizierungsstrategie in den Projektlauf integrieren (Kodifizierung)

Um die Erfahrungen aus den Projekten im Unternehmen zu behalten, ist die systematische Dokumentation von Erfahrungen und Erkenntnissen essenziell. Lessons Learned (LL) sind ein bewährtes Instrument, das es ermöglicht, aus den Erfolgen und Fehlern eines Projekts zu lernen und dieses Wissen zu teilen. Um die Wirksamkeit sicherzustellen, wird der Prozess während des Projekts und nicht nur im Nachhinein durchgeführt, idealerweise bei jedem wichtigen Meilenstein. Somit wird die Qualität des LL sichergestellt und die Berater sind nicht bereits in einem neuen Projekt. In der Praxis können Consulting-Unternehmen mit einer unterstützenden Software arbeiten, welche LL-Dokumentationen automatisch während des Projekts einfordert.

Die Verwendung von KI kann diesen Prozess weiter verbessern, indem sie interne Dokumentationen oder auch Interviews erfasst und relevante Daten extrahiert und aufarbeitet.

## 5. Personalisierungsstrategie implementieren um Wissensaustausch zu fördern (Personalisierung)

Um den Austausch von Wissensträgern in Consulting-Unternehmen zu fördern, ist es wichtig, genau zu wissen, welcher Mitarbeiter über welches Wissen verfügt und wie man ihn erreichen kann. Eine effektive Maßnahme ist die Erstellung von Wissensträgerkarten, die die Expertise und Kontaktdaten von Mitarbeitern abbilden. Diese Karten können nach Fachgebieten oder Unternehmenskompetenzen organisiert werden und sind idealerweise im Intranet zugänglich, wo sie regelmäßig aktualisiert werden. Aus den erfassten LL-Dokumentationen kann eine automatische Projektübersicht erstellt werden, welche die identifizierten Wissensträger einer Wissensträgerkarte zuordnet. Darauf aufbauend gibt es bereits KI-basierte Tools, welche bei Anfragen die Datenbank auswerten können und Experten ausfindig machen, welcher bei der Fragestellung oder dem Problem helfen kann. Daraus können sich dann Communities of Practice entwickeln, um komplexe Themen bereichsübergreifend zu bearbeiten.

## 6. Datenschutz und Geheimhaltungsvereinbarungen bei Wissensmanagement beachten

Um Kundenvertrauen zu wahren und rechtliche Konsequenzen zu vermeiden, sollten Consulting-Unternehmen darauf achten, keine vertraulichen Informationen ihrer Kunden weiterzugeben. Besonders bei Projekten für Wettbewerber ist es wichtig, Interessenkonflikte zu vermeiden und dennoch Wissen bereitzustellen.

Unternehmen sollten in WiMa-Dokumentationen, wie LL die Klarnamen schwärzen und alle spezifischen Kundeninformationen verbergen. Stattdessen sollte der Fokus auf der Ausarbeitung der allgemeinen Methodik und Erfahrungen aus dem Projekt liegen.

## 7. Verantwortlichkeiten festlegen

Zu Sicherstellung der Umsetzung von WiMa, insbesondere der Kodifizierungsmaßnahmen, in Projekten, sollten verantwortliche Personen benannt werden. Hierbei empfiehlt es sich, diese Verantwortung an mittlere Führungskräfte zu übertragen, da sie erfahren sind und die Aufgaben kompetent erledigen können. Ein Projektleiter könnte für die Erfassung und Bereitstellung von Wissen während eines Projekts verantwortlich sein. Langfristig sollten große Consulting-Unternehmen eine eigene Wissensmanagementabteilung einrichten und einen Chief Knowledge Officer (CKO) ernennen, um WiMa als Hauptprozess im Unternehmen zu etablieren.

### Fazit:

Wie im TOM\*-Modell dargelegt, kann eine effektive Umsetzung des WiMa nur durch eine Kombination der menschlichen, organisatorischen und technologischen Dimensionen gewährleistet werden. Als langfristiges Ziel sollte die Etablierung des WiMa als eine zentrale Aufgabe im Consulting-Unternehmen verfolgt werden, um die Vorteile des WiMa zu nutzen. Dies erfordert eine entsprechende Behandlung und Zuweisung von Personal und Verantwortlichkeiten.

### Quellen:

**TOM-Modell:** Bullinger, H.-J.; Wörner, K. Prieto, J.: (1998). Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis, in Bürgel, H.D. (Hrsg): Wissensmanagement – Schritte zum intelligenten Unternehmen, Berlin: Springer, S. 21-40.

**Bachelorarbeit:** Wissensmanagement im Dienstleistungssektor Consulting – Analyse der Einflussfaktoren und Handlungsempfehlungen: Jan Schöpflin (2024).

**TOM\*** = ergänzt das herkömmliche TOM-Modell um kompetenz- und projektbezogene Einflussfaktoren.

*Das Kompetenzzentrum Smart Services unterstützt Sie auf Ihrem Weg in eine digitalisierte Zukunft. Nehmen Sie gerne Kontakt mit uns auf.*

**Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung**

Alfred-Wachtel-Straße 8  
78462 Konstanz

### Kontakt

Kompetenzzentrum Smart Services  
Maximilian de Geus & Jana Hecht

smart-service-bw@htwg-konstanz.de

[www.smart-service-bw.de](http://www.smart-service-bw.de)

Gefördert  
durch



**Baden-Württemberg**  
**Ministerium für Wirtschaft,**  
**Arbeit und Tourismus**