

Wissensmanagement und Personalpolitiken in Unternehmensberatungs-Firmen^{*)}

Hedwig Rudolph

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung
Abteilung: Organisation und Beschäftigung (OB)
Reichpietschufer 50
D-10785 Berlin

rudolph@wz-berlin.de

Workshop

„Wissensberufe im Umbruch. Wandel der Erwerbsformen in qualifizierten
Dienstleistungstätigkeiten“

Arbeitnehmerkammer Bremen

abb

iab

Bremen, 22. und 23. März 2002

Vorläufige Fassung - bitte nicht zitieren - Kommentare sehr willkommen.

^{*)} Dieser Beitrag entstand im Rahmen des Projekts „Marktliche und verbandliche Professionalisierungsstrategien. Restrukturierung und Feminisierung der Unternehmensberatung“, das von der DFG im Forschungsschwerpunkt „Professionalisierung, Organisation, Geschlecht“ finanziell gefördert wird.

1. Einleitung

Der Markt der Unternehmensberatung hat seit Jahren weltweit gute Konjunktur und zeigt erst seit 2001 rückläufige, aber immer noch positive Wachstumsraten bei Umsätzen und Beschäftigten. Dieser Markt für wissensintensive Dienstleistungen ist jedoch hart umkämpft einerseits durch verstärkte Aktivitäten ausländischer Unternehmen, andererseits durch „Zugriffe“ von Wirtschaftsanwälten und Steuerberatern auf das Tätigkeitsfeld - und dies vor dem Hintergrund von politisch-ökonomischen Internationalisierungs- und Reregulierungsprozessen auf europäischer Ebene. Konkurrenzintensive Märkte stellen für Unternehmen besondere Herausforderungen dar, sich mit ihren Produkten und Dienstleistungen zu profilieren, um Marktanteile zu halten bzw. zu steigern. Eine mögliche Strategie, diesen Aufwand zu reduzieren, besteht in der Sicherung eines geschützten Marktsegments, z.B. eines Zuständigkeitsmonopols über Professionalisierung (Kyrö 1995). Der Beruf Unternehmensberater/in ist keine „klassische“ Profession. Da seit der Einführung der Dienstleistungsfreiheit in der EU Mitte der 90er Jahre die Etablierung neuer Professionen ausgeschlossen ist, kann es sich bei den Absicherungsstrategien der Branche allenfalls um die Schaffung funktional äquivalenter Rahmenbedingungen handeln (Sperling/Ittermann 1998). In diesem Beitrag werden zwei unseres Erachtens zentrale Felder dieser Bemühungen diskutiert: zum einen das Wissensmanagement, d.h. die Sicherung, Erweiterung und Zirkulation der Wissensbestände, zum anderen die Personalpolitiken und zwar insbesondere in Hinblick auf die beruflichen Chancen für Frauen. Obwohl - neben dem Arbeitsplatz - die Öffentlichkeit und das Rechtssystem wichtige Arenen der Professionalisierung darstellen, werden hier ausschließlich unternehmensbezogene Strategien behandelt. Dafür sprechen vor allem zwei Gründe: Wegen des fehlenden Professionsstatus liegen für diesen Beruf staatliche Regulierungen kaum vor; verbandliche Aktivitäten dagegen sind allenfalls für die mittleren und kleinen Unternehmen der Branche von einiger Bedeutung.¹

Die leitenden Hypothesen lassen sich folgendermaßen zuspitzen:

1. Die ausgeprägte, unternehmensgrößenbezogene Segmentierung der Branche Unternehmensberatung spiegelt sich auch in polarisierten Formen des Wissensmanagements.
2. Diese Segmentierung ist zugleich Ausdruck und Instrument der je nach Unternehmensgröße unterschiedlichen Personalpolitiken. Die insgesamt ambivalenten Perspektiven für qualifizierte Frauen stellen sich in den neuen Bundesländern problematischer dar als in den alten.

Konzeptionell wählt der Beitrag eine Perspektive auf Professionalisierungsprozesse als Auseinandersetzung um Zuständigkeiten für spezifische gesellschaftliche Problemlösungen und nimmt damit Abbotts (1988) dynamisches Konzept

¹ Zu Ergebnissen der Verbandsanalyse aus dem Projektzusammenhang vgl. Rudolph/Padmanabhan 2001 und Theobald 2001.

der Profession zum Ausgangspunkt.² Hinsichtlich der Wechselbeziehungen von Markt- und Personalpolitiken in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen - und den Implikationen für Systeme des Wissensmanagements - rekurrieren wir auf den Ansatz von Scott (1998). Empirische Basis der Argumentation zu organisationalem Wissensmanagement bildet eine Sichtung vorliegender Studien, während hinsichtlich der Personalpolitiken Ergebnisse unserer Online-Erhebung bei Firmen der Unternehmensberatung in Deutschland einbezogen werden.

Die folgende Argumentation ist in vier Abschnitte untergliedert. Zunächst werden die Entwicklung der (vorrangigen) Arbeitsfelder der Unternehmensberatung in den letzten Jahrzehnten und ihre Implikationen für relevante Wissensbestände und Personalpolitiken skizziert. Anschließend stehen die strategischen und operativen Antworten der Beratungsunternehmen bezogen auf Wissen/Wissensmanagement im Mittelpunkt - mit dem Ausweis markanter, unternehmensgrößen-spezifischer Differenzen. Im vierten Abschnitt geht es um Personalpolitiken der Beratungsunternehmen und Anhaltspunkte für deren geschlechtsbezogene Konturen, wiederum differenziert nach Größenklassen sowie Ost/West. Abschließend versuchen wir, die Ergebnisse zu den beiden organisationalen Handlungsfeldern (Wissen und Personal) unter dem Aspekt zu bündeln, welche Konstellationen besonders zukunfts offen erscheinen - nicht zuletzt aus einer gender-Perspektive.

2. Das Tätigkeitsfeld Unternehmensberatung im Wandel

Die Branche Unternehmensberatung in Europa ist stark polarisiert: Für 1999 ergibt sich folgendes Bild (FEACO 2000:4):

Unternehmens-Größenklassen	Unternehmensquote	Umsatzquote
TOP 40	0,05	47,4
Mittlere Unternehmen	17,99	43,3
Kleinere Unternehmen*)	81,66	10,3

*) Umsatz unter 500.000 Euro pro Jahr.

² Um den Stellenwert des Geschlechterverhältnisses in diesen Prozessen zu erhellen, werden im Forschungsprojekt auch Ansätze der feministischen Professionsforschung einbezogen (Wetterer 1992; 1993; 1995; Witz 1992).

Eine ähnlich ausgeprägte Polarisierung (mit etwas abweichender Kategorienbildung) kennzeichnet auch den Beratungsmarkt in Deutschland im Jahre 2001 (BDU 2001:7):

Unternehmens-Größenklassen	Unternehmensquote	Umsatzquote
TOP 40	0,3	49,4
Mittlere Unternehmen	31,0	34,4
Kleinere Unternehmen*)	68,7	16,2

*) Umsatz unter 500.000 Euro pro Jahr.

Unternehmensberater tragen zum Aufbau und zur Weiterentwicklung von Managementwissen bei (Sperling/Ittermann 1998; Faust 1998). Genau mit dieser Zielsetzung wurden die großen U.S.-amerikanischen Beraterfirmen in den 60er Jahren in Europa hinzugezogen: als *knowledge broker*, um das amerikanische Managementsystem zu vermitteln, das als Ursache der Stärke der U.S.-Wirtschaft angesehen wurde (McKenna et al. 2000). Seit Mitte der 80er Jahre wirken Orientierungs- und Legitimationsprobleme in deutschen Unternehmen als *pull* für steigende Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen. Der Rückgriff auf „rationalisierende Mythen“ aus der institutionellen Umwelt wird vom Management zur Unterstützung seines Erfolgsversprechens genutzt (Faust 1998).

Deutschland verfügt aktuell über den größten Markt für Unternehmensberatung innerhalb der EU mit 32% des Beratungsumsatzes im Jahr 1999, gefolgt von UK mit 27% (FEACO 2000). Die Umsatzzuwächse der letzten Jahrzehnte waren begleitet von Verlagerungen der Nachfrage nach Beratung zwischen verschiedenen Aufgabenfeldern des Managements: Bis Ende der 50er Jahre ging es fast ausschließlich um Effizienzsteigerung in der Produktion, in den folgenden beiden Jahrzehnten um Marketing, seit 1980 dagegen vorrangig um neue Produktionskonzepte (Kyrö 1995:194 ff.). Der Wachstumsschub in den 90er Jahren ist insbesondere den Internationalisierungsprozessen geschuldet und der damit für viele Unternehmen verbundenen Notwendigkeit, sich neu zu positionieren (FEACO 2000:1; BDU 1999:5). Zudem hat sich in der Praxis die Zielsetzung der Beratung verschoben von „Problemlösung“ in Richtung auf Konzepte der Organisationsentwicklung und damit der Prozeßberatung (Kohr 2000:10 f.). Die Struktur der Umsatzanteile nach Dienstleistungsbereichen spiegelt den relativen Problemdruck in der Wirtschaft: Europaweit stand in den letzten Jahren die Strategieberatung mit etwa einem Viertel des Umsatzes an der Spitze. Faßt man allerdings die Beratung zur Systementwicklung im IT-Bereich und IT-Beratung zusammen, so entfiel darauf fast die Hälfte des Umsatzes (FEACO 2000:5).

Parallel zu den Akzentverschiebungen bei den Beratungsleistungen haben sich die vorrangigen Qualifikationsprofile der Berater verändert. Die Dominanz technischer Fachrichtungen in den ersten Jahrzehnten der Nachkriegszeit

wurde sukzessive zurückgenommen zugunsten von Ökonomie und schließlich (auch) Sozialwissenschaften, d.h. die Ausbildungsbasis des Beraterpools wurde nicht konsolidiert, sondern differenziert (Kyrö 1995:204 ff.). Kennzeichnend blieb aber weiterhin, daß - zumindest in den europäischen Ländern und in großen Unternehmen - ganz überwiegend Hochschulabsolventen rekrutiert wurden und werden (ebenda:206 f.). Mit der ursprünglich starken technischen Orientierung der Unternehmensberatung mag es zusammenhängen, daß auch heute noch Frauen im Durchschnitt nur etwa ein Viertel der qualifizierten Erwerbstätigen dieser Branche stellen - in den neuen Bundesländern allerdings mit über 40% deutlich mehr (Sperling/Ittermann 1998:20).

Etablierte Professionen können dagegen auf die Absolvent/innen jeweils spezifischer Ausbildungsgänge zur Ergänzung ihrer Personalbasis zurückgreifen (die dann durch unternehmensbezogene Sozialisation überformt wird). Daß es keinen spezifischen wissenschaftlich fundierten Kanon an Expertenwissen für Unternehmensberater gibt, verweist auf ihre unvollständige Professionalisierung. Vielmehr wurde bislang jeweils eine Wissensbasis entwickelt, nachdem ein Problemfeld als Aufgabe von Unternehmensberatern identifiziert und „okkupiert“ worden war (Kyrö 1995).³ Als Regelfall galt dabei, daß nicht die Wissenschaft die Richtung vorgab; vielmehr „segelte“ die akademische Managementliteratur im Kielwasser der Beratungspraxis.

Rückblickend auf die letzten 50 Jahre ist eine Abfolge von dominanten Konzepten in der Beratungspraxis dokumentiert, die - für mehr oder weniger kurze Perioden - als *best practice* gehandelt und als Leitvorstellung für unternehmensbezogene Reorientierungen empfohlen wurden (Ernst/Kieser 1999). Handelt es sich bei dem aktuell favorisierten Konzept des Wissensmanagements ebenfalls nur um eine kurzlebige Mode? Zwar steht die vielfältige Zitierung der „Informationsgesellschaft“ unter Ideologieverdacht (Hull 2001), aber die historisch neuen Dimensionen der Vielfalt und Komplexität des relevanten Wissens sind unbestreitbar. Die Verfügbarkeit kostengünstiger, extrem leistungsfähiger IuK-Technologien ist eine der Ursachen dieser „Informationsexplosion“, sie ist aber zugleich auch ein mögliches Instrument zur Strukturierung und Nutzung dieser Informationen.

Diese Prämisse gilt für alle wissensintensiven Dienstleistungen, speziell aber für Beratungsunternehmen, deren Kernkompetenz damit berührt ist. Die Voraussetzungen für die produktive Verwertung von Informationen zur Generierung firmeneigenen Wissens sind allerdings je nach Unternehmensgröße unterschiedlich günstig. Zwischen den Möglichkeiten freiberuflicher Berater und denen großer, transnationaler Unternehmen liegen Welten. Die unter den neuen Marktbedingungen zentrale Bedeutung von Wissen und Wissensmanagement stützt mithin eine Tendenz zur weiteren Polarisierung in der Branche.

³ „Beratungswissen ist bis heute ein gehobenes «benchmarking»“ (Willke 1998:173). Die Tatsache, daß viele Beratungsunternehmen zusätzlich zu oder anstelle von formalen Ausbildungsabschlüssen „Berufserfahrung“ als Auswahlkriterium für Personal institutionalisiert haben, verweist ebenfalls auf die fehlende klare Ausbildungsbasis.

Die Polarisierung des deutschen Beratungsmarktes hat sich seit dem vergangenen Jahr in der Tat verschärft. Angesichts der nachlassenden Konjunktur konnten sich die Beratungsunternehmen je nach Größenklasse unterschiedlich behaupten: Während die Gruppe der TOP 40 ihre Umsätze um 11,6% steigerte, erreichten die mittelgroßen Gesellschaften nur noch einen marginalen Zuwachs von 2,1%, und die kleineren Unternehmen mußten sogar Einbußen von 1% hinnehmen (BDU 2001:7). Bei den Großen der Branche ist das Wachstum ein Muß: Einerseits veranlassen sinkende Umsatzrenditen den Ausweg in Volumensteigerung, andererseits dienen Unternehmenskäufe oder -zusammenschlüsse nicht nur der Übernahme von Kunden, sondern auch der Akquisition von qualifiziertem Personal und damit der Ergänzung des Kompetenzprofils (Kohr 2000:47). Dagegen steht den mittelgroßen und kleinen Unternehmen am ehesten die Strategie als „Nischen-Anbieter“ offen - bezogen auf spezielle Kundengruppen und/oder Beratungsfelder. Entsprechend sieht auch Scott (1998) bei professionellen Dienstleistungsunternehmen drei Segmentationstrends: in Richtung globaler Netzwerke, multi-lokaler Netzwerke und lokaler Segmente. Er prognostiziert die Herausbildung einer kleinen Zahl großer Netzwerke und einer großen Zahl kleiner Innovatoren und Spezialisten - die früher oder später aufgekauft werden (Scott 1998:16). Diese Typen von Marktstrategien korrespondieren mit den je nach Unternehmensgröße am ehesten praktikablen Formen von Wissensmanagement und beide Aspekte befördern ihre wechselseitige Reproduktion.

Insgesamt hat die Branche Unternehmensberatung den fehlenden Professionsstatus in den vergangenen Jahrzehnten flexibel kompensiert: durch sukzessive Verschiebung ihres „Kerngeschäfts“ parallel zur wirtschaftlichen Entwicklung und durch allmähliche Umorientierung hinsichtlich des fachlichen und extrafunktionalen Kompetenzprofils des Beratungspersonals. Allerdings stellt die im Kontext der Internationalisierungsprozesse wachsende Vielfalt und Komplexität wirtschaftlicher Aktivitäten besondere Herausforderungen an Beratungsunternehmen und ihre Kapazitäten zum Wissensmanagement. Dadurch gewinnt der Aspekt Unternehmensgröße besonderes Gewicht.

3. Wissensmanagement als Kernkompetenz der Unternehmensberatung

3.1 Die Sicht der Managementliteratur

„Organisationales Wissensmanagement meint die Gesamtheit korporativer Strategien zur Schaffung einer <intelligenten> Organisation“ (Willke 1996:280). Das organisationale Wissensmanagement umfaßt - im Sinne von Wissensent-

wicklung - den Aufbau, die Verbreitung und Entfaltung von Wissen. Willke unterscheidet fünf Dimensionen des Wissensmanagements, die mit je spezifischen Wissensformen korrespondieren und sich auf markante Systemprobleme beziehen (vgl. Übersicht 1).

Übersicht 1: Dimensionen des Wissensmanagements

Dimension	Wissensform	Systemproblem
sozial	Personenwissen	Human Resource Management
sachlich	Strukturwissen	Restrukturierung
zeitlich	Prozeßwissen	Prozeßoptimierung
operativ	Projektwissen	Integration von Expertise
kognitiv	Steuerungswissen	Gestaltung „brauchbarer“ Identität

Quelle: Willke 1996:296, Tab. 7.

Unternehmensberatungen benötigen ausgeprägte Fähigkeiten im Wissensmanagement zur Optimierung ihrer eigenen Strukturen und Prozesse. Wissensmanagement ist aber auch eine Komponente ihrer professionellen Beratungsdienstleistungen. In Organisationen wird Wissen - außer durch Weiterbildung - auch (und oft hauptsächlich) durch verschiedene Formen von Projekt- und Teamarbeit sowie in der Interaktion mit Zulieferern und Kunden generiert. Bei diesem Management sind verschiedene Spannungsverhältnisse auszubalancieren:

- Das Ziel der Standardisierung von Wissen (im Interesse der Etablierung unternehmensspezifischer *tools*) findet seine Grenze in der Notwendigkeit zur Spezialisierung, um kundenbezogene Bedingungen angemessen berücksichtigen zu können (Kohr 2000).
- Der Grad der Konsolidierung (im Hinblick auf Abrundung des Kompetenzspektrums) muß austariert werden mit der nötigen Fragmentierung zur Erhöhung der Flexibilität (Scott 1998).

Für diese Aufgaben sind in Beratungsunternehmen - je nach Größe - unterschiedlich günstige Voraussetzungen gegeben: Beim Aufbau leistungsfähiger Formen des Wissensmanagements sind die sogenannten selbständigen Berater verloren, wenn sie nicht mit Kolleg/innen in ähnlichen oder komplementären Beratungsfeldern vernetzt sind. Auch die kleinen und mittleren Beratungsunternehmen sind in einer schwierigen Lage. Sie arbeiten i.d.R. mit wenig hierarchischer Organisation und geringer Spezialisierung, d.h. im Prinzip ist jede/r für jeden Auftrag zuständig. Diese schwach ausgeprägte Differenzierung impliziert jedoch als Kehrseite das Fehlen eines Unterstützungssystems sowie robuster Infrastruktur für gemeinsame Datensätze, Informationen, Auswertungen, Erfahrungsberichte, Reflexionen usw. (Willke 1998).

Für die multinationalen Unternehmen dieser Branche bergen ihre Größe und ihre internationalen Standorte besondere Chancen, aber auch Risiken im Hinblick auf Wissensmanagement. Die dominante Strategie der großen *professional service firms* ist bislang, sich global weitgefächert zu integrieren (Scott 1998). Bezogen auf *ownership, location* und *internationalization* (das sog. OLI-Paradigma) spielt die Optimierung von Wissensbeständen und Wissensflüssen innerhalb des Unternehmens und/oder zwischen Unternehmen und Klienten eine wichtige Rolle für die Wahrnehmung der Vorteile aus der Internationalisierung (Dunning 1989). Das Potential von Unternehmen, Informationen in ihrem Umfeld als relevant zu erkennen sowie diese Informationen in ihren Wissensbestand zu integrieren und zu nutzen, bezeichnen Cohen/Levinthal (1990) als Absorptionsfähigkeit. Gute Voraussetzungen für ein hohes Potential bilden eigene FuE-Aktivitäten sowie eine große Diversität von Wissensbeständen im Unternehmen.

Die *global players* bauen seit den 90er Jahren mit großem Aufwand elaborierte Systeme des Wissensmanagements auf. Sie können dabei auf ihre reichhaltigen personellen, organisatorischen, finanziellen und technischen Voraussetzungen zurückgreifen.⁴ Moore und Birkinshaw (1998) betonen als zentrale Instrumente im Wettbewerb globaler Dienstleistungsunternehmen den Transfer von nicht-physischen *assets* wie Markenname, Image, Reputation, Verfahrensroutinen sowie Wissen über (*Key*-)Kunden.⁵ Sie untersuchen eine spezielle Form der Wissensgenerierung und -verbreitung in multinationalen Unternehmen: die Einrichtung von *centers of excellence*. Bei den Unternehmen ihres Samples (darunter auch mehrere große *business consultancies*) lassen sich drei Typen unterscheiden je nachdem, ob das Exzellenz-Zentrum um eine charismatische Persönlichkeit, ein Wissensgebiet oder eine Wissensbasis organisiert ist. Zwischen den beiden Aufgaben solcher Zentren - einerseits die Wissensbasis zu erweitern, andererseits den Wissensstand zu verbreiten - bestehen offensichtlich *trade-offs*.

Insgesamt stellt die betriebswirtschaftliche Literatur zum Wissensmanagement die informationstechnisch/arbeitsorganisatorischen Komponenten in den Vordergrund. Sie verdeutlicht, daß es bei Standardisierung und Integration von Wissen um Optimierungsfragen geht und daß auch die Unterziele Vermehrung von Wissen einerseits und Verbreitung andererseits nicht unabhängig voneinander umsetzbar sind.

⁴ Zur intra- und interorganisationalen Wissensdiffusion werden beispielsweise *gate keeper* oder *boundary spanner* eingesetzt. Als *T-shaped managers* wird demgegenüber eine neue Art von Führungskräften - vornehmlich auf mittlerer Ebene - bezeichnet, die ihr Wissen großzügig in die Organisation weitergeben, aber ihrer Unternehmenseinheit eng verbunden bleiben. Das leitende Management fördert und begrenzt dieses Verhalten durch Incentives. Die Logik dieser Konstellation besteht darin, ein flexibles „Verhaltensnetz“ über dezentrale Organisationsstrukturen zu legen (Hansen/von Oetinger 2001).

⁵ Bei der Auswahl der Beratungsfirmen dient „Reputation“ als Ersatzcode für Richtigkeit (Willke 1998).

3.2 Die sozialwissenschaftliche Perspektive

Technikgestützte Informationssysteme wie Datenbanken und Expertensysteme sind nur von begrenztem Nutzen, da sie ausschließlich das explizite Wissen dokumentieren. Ein Großteil des neuen Wissens, das spezifische Wettbewerbsvorteile für die Organisation bergen könnte, ist jedoch implizit, d.h. es ist personengebunden und kontextabhängig (Anderson et al. 2001). Will man die Chancen erhöhen, daß dieses *tacit knowledge* (Nonaka/Takeuchi 1995) expliziert wird und damit in den Wissensbestand der Organisation aufgenommen werden kann, so ist das Augenmerk auf die soziale Verfassung der Organisation zu richten: Es müssen Bedingungen geschaffen werden, die die Weitergabe von Wissen attraktiver machen als das Zurückhalten. Analysen der Verbreitung von Wissen über *best practice* in Unternehmen belegen, daß Schwierigkeiten hauptsächlich in der (suboptimalen) Transfersituation angelegt sind, weniger dagegen in den (oben erwähnten) kritischen Eigenschaften des jeweiligen Wissens (Szulanski 1995).⁶ Daß der Transfer komplexen Wissens selbst in der gleichen Organisation risikoreich ist, liegt auch darin begründet, daß auf seiten der „Empfänger“ nicht schlicht aufgenommen wird, sondern daß dabei Anpassungs- und Rekonstruktionsleistungen erforderlich sind (Szulanski 2000). Ideen werden in und zwischen Organisationen und Personen verbreitet und „übersetzt“ (Faust 1999).

Wissen und Wissen wollen ist zudem immer mit „Interessen“ verknüpft (Burke 2001). Wenn von Wissensmanagement die Rede ist, so geht es im Kern also um Veränderungen der Governance von Arbeiten und Lernen (Hull 1999:417). Wird im Kontext neuer Unternehmensstrategien das Teilen von Wissen erwünscht oder gar unabdingbar, so müssen die Incentive-Systeme entsprechende Orientierung vermitteln. Hull verweist darauf, daß Veränderungen des organisationalen Wissensmanagements gelegentlich mit dem Ziel von *equal opportunity* veranlaßt wurden. Hintergrund war die Einschätzung in den Unternehmen, daß das Horten von Wissen die Privilegienstruktur verfestigt und damit zu suboptimalen Ergebnissen beigetragen habe. Seine Schlußfolgerung, die Debatte über Wissensmanagement habe die Parameter der internen Machtkämpfe verändert (Hull 1999: 422), verwechselt aber offensichtlich Ursache und Wirkung: Erst wenn die Machtverhältnisse verändert sind, stellt sich die Frage nach neuer Wissenspolitik. Die politisch-strategischen Aspekte des Wissenstransfers werden jedoch in der Forschung bislang selten thematisiert (als Beispiele für Ausnahmen vgl. Willke 1998; Hanft 1996).

⁶ Allerdings belegen Anderson et al. (2001), daß die hohe technische Einbettung eines Tochterunternehmens in sein Umfeld zwar seine eigene Marktperformanz verbessert, aber die Möglichkeit zum Wissenstransfer an andere Unternehmenseinheiten begrenzen kann.

4. Ergebnisse der Online-Befragung

Um die Zusammenhänge von Markt-, Personal- und Wissensstrategien zu erkunden, haben wir im Sommer 2001 über das World Wide Web eine Erhebung bei Unternehmensberatungen in Deutschland durchgeführt, hauptsächlich basierend auf den Mitgliederdateien des Berufsverbandes, ergänzt um Adressen aus dem Branchenverzeichnis. Die Ergebnisse, soweit sie für das Thema dieses Beitrages relevant sind, sind allerdings in dreierlei Hinsicht begrenzt und zwar durch:

- die Beschränkungen hinsichtlich Höchstzahl und Typus von Fragen, die im Erhebungsmedium angelegt sind;
- die unerwartet⁷ niedrige Rücklaufquote von nur etwa 23 Prozent; das Sample mit 126 Unternehmen limitiert die Möglichkeiten zur Disaggregation;
- den vorläufigen Stand der bisherigen Auswertungen.

4.1 Zur Struktur des Samples

Die Struktur unseres Unternehmens-Samples läßt sich mit einigen Eckpunkten charakterisieren:

- Bei 82% ist der Unternehmenssitz in den alten Bundesländern bzw. Berlin; die neuen Bundesländer sind Standort von 18% der Unternehmen. Wir haben im Osten absichtlich überproportional erhoben, um auch dort eine kritische Masse zu erreichen; dennoch ist nur ein Prozent der Beratenden unseres Samples in den neuen Bundesländern tätig.
- Gut die Hälfte (56%) der Unternehmen wurde vor 1990 gegründet, d.h. fast jedes zweite Unternehmen ist jünger als 11 Jahre. Es überrascht nicht, daß der Anteil der „jungen“ Unternehmen mit steigender Unternehmensgrößenklasse sinkt: 54% der kleinen, 43% der mittleren, aber nur 8% der großen Unternehmen. Der relativ hohe Anteil junger Unternehmen erklärt sich aus der sektoralen Wachstumsdynamik der Branche, ihrer beträchtlichen Austauschrate (Neuzugänge/Abgänge) sowie ihrer Etablierung in den neuen Bundesländern erst seit 1990.
- Die Verteilung nach Unternehmensgrößenklassen läßt ein stark polarisiertes Muster erkennen: 61% sind klein (bis zu 5 Berater/innen), 27% mittelgroß (6 bis 49 Berater/innen) und 12% zählen zu den großen Unternehmen (50 und mehr Berater/innen). Dabei ist das Spektrum der Betriebsgrößen in den neuen Bundesländern deutlich anders als in den alten. Im Westen sind gut die Hälfte der Unternehmen (54%) klein, knapp ein Drittel (32%) mittelgroß

⁷ Wir haben unterstellt, daß die Unternehmensberater besonders positiv auf das moderne Medium ansprechen würden und uns daher gegen die traditionelle Fragebogenerhebung entschieden.

und 14% groß; im Osten dagegen gehört die überwältigende Mehrheit (95%) zur Gruppe der Kleinunternehmen, die restlichen 5% sind mittelgroße Unternehmen.

- Zwei Drittel der Unternehmen haben keine weitere Niederlassung. Knapp ein Viertel (24%) hat Niederlassungen innerhalb Deutschlands und nur weniger als 10% im Ausland. Filialen in Deutschland sind kennzeichnend für mittlere Unternehmen (45%), während Auslandsfilialen bei mehr als der Hälfte der Großunternehmen (55%) bestehen.

Ein Blick auf die Beschäftigungsstruktur zeigt, daß bei weitem die Mehrheit des Beratungspersonals (96%) in großen Unternehmen arbeitet, 3% in mittleren und nur 1% in kleinen Unternehmen. Bezogen auf die Beraterinnen, die insgesamt 27% des Beratungspersonals stellen, sind die Anteile nur marginal abweichend: 95% in Großunternehmen, 3% in mittelgroßen und 2% in kleinen. Allerdings ergibt sich ein anderes Muster, wenn man den Frauenanteil unter den Beratenden nach Unternehmensgrößenklassen differenziert: Frauen stellen ein Drittel der Belegschaften in Kleinunternehmen, dagegen nur je ein Fünftel in der mittleren Kategorie und in Großunternehmen. Die Repräsentation von Frauen unter dem Beratungspersonal ist sehr unterschiedlich: Einerseits zählen etwa zwei von fünf Unternehmen keine Frau zu ihren Beratungsteams (in den neuen Bundesländern liegt dieser Prozentsatz sogar bei knapp 50%). Andererseits bilden Beraterinnen in einem Drittel der Unternehmen im Osten die Mehrheit des Beratungspersonals; im Westen trifft das nur für jedes fünfte Unternehmen zu.

4.2 Personalpolitiken

Die Branche Unternehmensberatung zeigt ihre Nähe zu den Freien Berufen durch die Tatsache, daß - laut Mikrozensus - etwa zwei Drittel der Erwerbstätigen selbständig tätig sind. Insofern überrascht es nicht, daß drei von zehn der Unternehmen anmerken, sie hätten keine unbefristeten Arbeitsverträge (in den neuen Bundesländern sogar gut vier von zehn). Flexible Arbeitsformen wie Werkverträge oder Honorarverträge werden in sechs von 10 Unternehmen genutzt.⁸

Einen Härte-test für egalitäre Personalpolitiken stellt der Frauenanteil unter den Mitarbeitern mit Partner-Status dar, denn das Angebot einer Partnerschaft ist einer der höchstbewerteten Anreize in der Branche. Unsere Ergebnisse dazu sind zwiespältig: Von den Unternehmen, die überhaupt Partner angeben⁹, melden 60% keine Frau in dieser Position. Frauen stellen allerdings die Mehrheit

⁸ Dieses Muster variabler Arbeitsbasen wird durch den Befund des Mikrozensus gestützt, daß 12% der in der Branche beschäftigten innerhalb der letzten 12 Monate "zugewandert" sind; das ist deutlich mehr als im Durchschnitt aller Branchen.

⁹ Jedes vierte Unternehmen gibt an, es habe keine Person mit Partner-Status; in den neuen Bundesländern trifft dies sogar für jedes dritte Beratungsunternehmen zu.

der Partner in etwa jedem fünften Beratungsunternehmen, im Osten sogar in jedem dritten. Insofern zeichnet sich in den neuen Bundesländern eine polare Struktur ab: Einerseits ist der Anteil der Unternehmen ohne „Partner“ besonders hoch, andererseits ist die Quote der Unternehmen überdurchschnittlich, die mehrheitlich Frauen als „Partnerinnen“ melden.

Die meisten Unternehmensberatungsfirmen sind in mehreren Geschäftsfeldern tätig. In unserem Sample sind die Schwerpunkte der Beratung - bezogen auf Unternehmen - Strategie, Organisation und Personal (einschließlich Personalentwicklung). Gemessen am Anteil der Beratenden dominiert - mit großem Abstand - IT, gefolgt von Organisation, Strategie, Marketing und Personal. Strategie und Organisation sind Beratungsfelder von mehr als der Hälfte aller Unternehmen quer durch die Größenklassen sowie in den alten und neuen Bundesländern. Marketing liegt über der 50%-Quote nur im Osten; dies korrespondiert mit dem hohen Anteil der kleinen Unternehmen dort. IT ist Geschäftsfeld von 70% der großen Unternehmen, bei den kleinen dagegen nur von 25%.

Da den einzelnen Geschäftsfeldern eine unterschiedliche Bewertung zugesprochen wird, kann - wie oben angemerkt - die Personalzuordnung genutzt werden, um interne Hierarchien einzurichten und zu legitimieren. Beispielsweise wird der Strategieberatung (und tendenziell auch Organisationsberatung) zu meist ein hohes Prestige eingeräumt (BDU 1998), und so überrascht es nicht, daß diese Felder als männliche Domänen ausgewiesen sind. IT-Beratung leitet ihre männliche Konnotation aus der Technologielastigkeit ab. Demgegenüber wird Personalberatung als ein „gemischtes“ Terrain gehandelt. Unsere Befunde bestätigen diese Erwartungen nicht umstandslos. Die Quote der Unternehmen ohne Beraterinnen ist für alle vier Geschäftsfelder mit durchschnittlich mehr als drei Viertel erstaunlich hoch. Die Spitzenposition nimmt - erwartungsgemäß - IT ein mit 90%, aber auch im Personalbereich beschäftigen vier von fünf Unternehmen keine Beraterinnen. Andererseits stellen Frauen die Mehrheit des Beratungspersonals in allen vier Geschäftsfeldern bei jedem 10. Unternehmen in den neuen Bundesländern; in den alten Bundesländern werden vergleichbare Quoten nur für Personal- und Organisationsberatung dokumentiert. Das korrespondiert mit den relativ hohen Prozentsätzen von mittleren Unternehmen, die in diesen Feldern „gemischte“ Beraterteams ausweisen. Bei den großen Unternehmen sind überraschenderweise in keinem Fall Frauen im Personalbereich eingesetzt, dagegen vergleichsweise häufig bei IT. Offenbar sind geschlechtsspezifische Stereotype in den mittleren Größenklassen noch wirksamer als bei den großen Unternehmen.

4.3 Wissen und Wissensmanagement

Internationalisierungsprozesse werden in der Regel als Auslöser für zusätzlichen Personalbedarf und Veränderungen des Qualifikationsprofils angeführt. Die Ergebnisse unserer Studie bestätigen diese Vermutung zumindest hinsichtlich der quantitativen Dimension. Steigende Expansion der Geschäftstätigkeit im Inland wie im Ausland sind überdurchschnittlich mit erhöhtem Personalbedarf verknüpft. Dagegen werden wachsende Anforderungen an das Qualifikationsprofil und zunehmende Spezialisierung etwa gleich häufig mit steigendem wie unverändertem Personalbedarf gesehen. Insgesamt geben zwei von fünf Unternehmen erhöhten Personalbedarf an. Überdurchschnittlich hoch sind die Quoten der großen Unternehmen (85%). Bei Unternehmen in den neuen Bundesländern wird deutlich seltener zusätzlicher Personalbedarf gemeldet als im Westen. Verglichen mit dem Personalvolumen sind die Herausforderungen an das Qualifikationsprofil aufgrund der Internationalisierung deutlich weiter verbreitet. Gut drei von fünf Unternehmen geben hier starke bis sehr starke Veränderungen an, in den Gruppen der mittleren und großen Unternehmen sind es sogar 70 bzw. 77%. Eine größere Quote von Unternehmen im Osten als im Westen sieht sich mit Anpassungsbedarf beim Spektrum der Qualifikationen konfrontiert.

Ein Instrument zur Veränderung des Qualifikationsprofils und zur Erweiterung der Wissensbasis im Unternehmen stellt die gezielte Personalrekrutierung dar. Um zu erkunden, welche Indikatoren aus Sicht der Unternehmen im Vordergrund stehen, haben wir fünf Dimensionen¹⁰ vorgegeben und vier Bewertungsalternativen angeboten (unabdingbar, wichtig, von Vorteil, nicht relevant). Hinsichtlich der Qualifikationsanforderungen liegt die Betonung in neun von zehn Unternehmen auf Praxiserfahrung und bei sieben von zehn auf speziellem fachlichen Hintergrund. Der Akzent auf Praxiskompetenz schwächt sich allerdings mit wachsender Unternehmensgröße etwas ab. Somit reflektiert die im Durchschnitt starke Betonung dieser Qualifikationsdimension das Gewicht von kleinen und mittelgroßen Beratungsunternehmen im Sample. Demgegenüber haben die beiden im Gesamtsample relativ schwach markierten Aspekte - nämlich Hochschulabschlüsse sowie überdurchschnittliche Studienleistungen - absolute Priorität in der Bewertung großer Unternehmen.

Das Wissensmanagement ist - wie oben dargelegt - ein wesentlicher Erfolgsfaktor wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen. Hinsichtlich eines Aspekts dieser Unternehmensfunktion, nämlich der Generierung neuen Wissens über Weiterbildung, haben wir Informationen in unserer Erhebung sammeln können. Mehr als die Hälfte aller Unternehmen hat interne Weiterbildungsprogramme implementiert. Externe Akquisition neuen Wissens wird von knapp einem Drittel der Unternehmen berichtet. In gut vier von fünf Unterneh-

¹⁰ Praxiserfahrung, bestimmte Fachdisziplin, Zusatzqualifikationen, Hochschulabschluß, überdurchschnittliche Studienleistungen.

men im Westen sind die Modalitäten der Weiterbildung großzügig: die Initiative dazu liegt beim Beratungspersonal, die Weiterbildung findet während der Arbeitszeit statt und wird durch das Unternehmen finanziert. Bemerkenswerterweise trifft dies im Osten nur für drei von fünf Unternehmen zu.

In Zeiten des Wandels und bei Engpässen an den relevanten Arbeitsmärkten können Unternehmen auch mit einer „Modernisierung“ ihrer personalpolitischen Instrumente reagieren. Unser Fragebogen listete sieben Instrumente¹¹ auf, die für eine zukunftsorientierte, egalitätsförderliche Personalpolitik stehen; die Antwortvorgaben waren ja/nein. Mentoring/Coaching sowie Erfolgsbeteiligung werden mit Abstand am häufigsten genannt - in den alten Bundesländern allerdings deutlich mehr als in den neuen. Praktisch alle Instrumente werden bei kleinen Unternehmen seltener eingesetzt als bei mittleren und großen. Die mittelgroßen Unternehmen liegen durchgängig im Mittelfeld - außer bei internen Assessments, da sind sie „Spitze“. Mentoring/Coaching, formale Erfolgsmessung und Erfolgsbeteiligung sind bei allen großen Unternehmen implementiert. Das geringste Gewicht haben hier interne Assessments und Programme zur Chancengleichheit; allerdings erreicht die Verbreitung des letztgenannten Instruments mit 38,5% noch das Doppelte des Durchschnittswerts.

Faßt man die Erhebungsergebnisse zu Personalstruktur und -politik zusammen, so ist unübersehbar, daß ein Großteil der Strukturen und Prozesse durch die Betriebsgrößenklasse geprägt ist. Damit wird die polare Situation der Branche folgenreich - nicht zuletzt im Sinne vertikaler geschlechtsbezogener Segmentationen. Hinweise darauf finden sich beim Zugang zu spezifischen Geschäftsfeldern und beim Angebot von Partnerschaften. In den neuen Bundesländern sind die beruflichen Entwicklungschancen für Frauen aufgrund der starken Dominanz von Kleinbetrieben zwar begrenzt, aber innerhalb dieser Grenzen sind die Unternehmen im Osten offener für Frauen. Die mittleren Unternehmen zeigen mehrere Facetten ausgeprägter „Männerorientierung“.

Auch die vorrangigen Kriterien der Personalauswahl unterstreichen die Polarisierung nach Betriebsgrößenklassen: kleine und mittlere Unternehmen setzen auf Praxiserfahrungen und spezielles Fachwissen, große Unternehmen achten vorrangig auf akademische Meriten (Universitätsabschlüsse und überdurchschnittliche Studienleistungen). Hinsichtlich der Instrumente der Personalpolitik und Personalentwicklung dokumentieren die Unternehmen im Westen eine großzügigere Praxis als die im Osten. Insgesamt sind die „Ost-Effekte“ aber im wesentlichen Struktureffekte, d.h. sie sind der Dominanz der kleinen Unternehmen im Sample geschuldet.

¹¹ Mentoring/Coaching, interne Assessments, formale Erfolgsmessung, Erfolgsbeteiligung, Sabbaticals, Elternzeit und Programme zur Chancengleichheit.

5. Zusammenfassung

Unternehmensberater/innen - so die Argumentation dieses Beitrages - sind u.a. dadurch als Nicht-Profession gekennzeichnet, daß sie nicht auf einen „kanonisierten“ Wissensbestand zurückgreifen können. Vielmehr wurde und wird das relevante Wissen jeweils pragmatisch definiert, nachdem ein Aufgabenfeld bzw. eine (temporär) dominante Problemsicht durch Vertreter der Branche etabliert war. Mit der Verschiebung der Tätigkeitsschwerpunkte veränderten sich auch die von den Beratungsunternehmen bei der Personalgewinnung bevorzugten Fachqualifikationen. Auch die Männerdominanz, die die Techniklastigkeit des Berufs in der Nachkriegszeit spiegelte, wurde allmählich abgebaut. Gleichwohl sind in den alten Bundesländern die Frauen mit etwa 25% noch klar in der Minorität, in den neuen Bundesländern erreichen sie immerhin 40%.

Die seit den 90er Jahren verstärkten Internationalisierungsprozesse auch in Deutschland haben die Nachfrage nach Beratungsleistungen erhöht, zugleich wurde aber auch der Wettbewerb durch große ausländische Unternehmen verschärft. Wie Beratungsunternehmen die Herausforderungen von Internationalisierung und gesteigertem Wettbewerb meistern, wird nach der hier vertretenen These stark durch ihre Unternehmensgröße strukturiert. Wissensmanagement und Personalpolitik, die zwei Aktionsparameter (mit erheblichen Schnittmengen), die wir im Beitrag skizzieren, weisen bei den *global players* einerseits und andererseits den mittleren, aber insbesondere den kleinen Beratungsunternehmen markante Unterschiede auf. Während die Großen mit erheblichem Ressourcenaufwand elaborierte, unternehmensspezifische Wissenssysteme aufbauen, versuchen die übrigen Unternehmen sich über zwischenbetriebliche Vernetzung und innerorganisatorische Flexibilität am Markt zu behaupten.

Ein sozialwissenschaftlicher Blick auf organisationales Wissensmanagement wäre allerdings verkürzt, wenn er sich auf technische und arbeitsorganisatorische Vorkehrungen beschränkte. Organisationales Wissensmanagement ist vielmehr auf das Zusammenwirken leistungsfähiger technischer Infrastruktur, flexibler Aufbaustrukturen und Instrumente sowie nicht zuletzt stimmiger Personalentwicklungspolitiken angewiesen (Bendt 2000). Die Ergebnisse unserer Erhebung zu Personalstruktur und -politik vermitteln - je nach Perspektive - unterschiedliche Muster:

- Im Ost-West-Vergleich erscheinen die Unternehmen im Westen personalpolitisch „beweglicher“ etwa bezogen auf flexible Vertragsformen, aber auch hinsichtlich des Angebots interner Weiterbildung und deren Modalitäten.
- Beim Vergleich nach Unternehmensgrößenklassen sammeln die großen Unternehmen Pluspunkte vor allem im Hinblick auf Kriterien und Instrumente der Personalpolitik. Sie favorisieren formalisierte Verfahren der Personalpolitik (ähnlich wie beim Wissensmanagement), und sie verfügen auch über die entsprechenden Ressourcen. Im Gegensatz dazu setzen die kleinen und mittleren Beratungsbüros auf Flexibilität im Umgang mit Personal und Wissen und machen auf diese Weise aus der Not eine Tugend. Der in den

kleinen Betrieben relative höhere Frauenanteil mag gezielter Personalpolitik geschuldet sein, er könnte aber auch die besonderen Chancen von Frauen in dieser Branche zur Selbständigkeit spiegeln. In absoluten Zahlen sind jedoch die meisten Beraterinnen in Großunternehmen beschäftigt. In der noch ausstehenden Phase des Forschungsprojekts wird zu klären sein, ob tatsächlich die Unternehmensgröße den zentralen „Stellfaktor“ für die beruflichen Bedingungen und Entwicklungschancen von Beraterinnen darstellt. Und falls dies zutrifft, ob dann der Slogan stimmt *the bigger the better*.

Insgesamt sind hinsichtlich fast aller Dimensionen von Strategien und operativen Umsetzungen die Warum-Fragen noch zu stellen - und zu beantworten und dabei die scheinbare Zwangsläufigkeit oder Naturwüchsigkeit von Entwicklungen zu problematisieren. Kurzum: es geht um die Optimierung eines komplexen sozio-technischen Systems. „Die Herausbildung des institutionellen Wissens... ist selbst als Prozeß zu rekonstruieren, indem über die Einflußnahme unterschiedlicher Akteure beglaubigt wird, was ökonomische Rationalität, Effizienz oder Effektivität jeweils heißt.... Im Ergebnis unzweifelhafter Rationalitätsvorstellungen sind aber die Spuren der Einflußnahme von Macht und Interessen ausgelöscht. Dann waltet pure Rationalität“ (Faust 1998:172).

Literatur

- Abbott, Andrew (1988): *The System of Professions*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Andersson, Ulf; Forsgren, Mats; Holm, Ulf (2001): Subsidiary Embeddedness and Competence Development in MNCs – A Multi-level Analysis, *Organization Studies*, Vol. 22, No. 6, S. 1013-1034.
- BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.) (1999): *Facts & Figures zum Beratermarkt 1999*. Bonn.
- BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.) (2001): *Facts & Figures zum Beratermarkt 2001*. Bonn.
- Bendt, Antje (2000): *Wissenstransfer in multinationalen Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Burke, Peter (2001): *Papier und Marktgeschrei. Die Geburt der Wissenschaft*. Berlin: Klaus Wagenbach.
- Cohen, Wesley M.; Levinthal, Daniel A. (1990): Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *ASQ*, Vol. 35, S. 128-152.
- Dunning, John H. (1989): Multinational Enterprises and the Growth of Services: Some Conceptual and Theoretical Issues, *The Service Industries Journal*, Vol. 9, No. 1 (Jan.), S. 5-39.
- Ernst, Berit; Kieser, Alfred (1999): In Search of Explanations for the Consulting Explosion. Discussion Paper, präsentiert auf dem SCANCOR Workshop „Carriers of Management Knowledge“, Stanford University, 16.-17. September 1999.
- Faust, Michael (1998): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung. In: Howaldt, Jürgen; Kopp, Ralf (Hg.): *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung*. Berlin: edition sigma, S. 147-181.
- Faust, Michael (1999): The Increasing Contribution of Management Consultancies to Management Knowledge: The Relevance of Arenas for the Communicative Validation of Knowledge. Discussion Paper, präsentiert auf dem 15. EGOS Colloquium, Warwick University, 4.-6. Juli 1999.
- FEACO (2000): *1999 Survey of the European Management Consultancy Market*, Brussels.
- Hanft, Anke (1996): Organisationales Lernen und Macht – über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hg.): *Wissensmanagement. Managementforschung 6*. Berlin, New York: de Gruyter, S. 133-162.
- Hansen, Morten T.; Oetinger, Bolko von (2001): Introducing T-Shaped Managers: Knowledge Management's Next Generation, *Harvard Business Review*, No. 5 (März), S. 106-116.

- Hull, Richard (1999): Actor Network and Conduct: The Disciplines and Practices of Knowledge Management. *Organization*, Vol. 6 (3), S. 405-428.
- Hull, Richard (2001): ICTs, the Knowledge Economy, and Neo-liberalism, *BRIDGES*, Vol. 8 (3/4), Oct.
- Kohr, Jürgen (2000): Die Auswahl von Unternehmensberatungen. Klientenverhalten - Beratermarketing. München und Mering: Rainer Hampp.
- Kyrö, P. (1995): The Management Consulting Industry Described by Using the Concept of ‚Profession‘, Helsinki: Yliopistopaino.
- McKenna, Chris D.; Djelic, Marie-Laure.; Ainamo, Antti (2000): From Content to Institution: The Role of Consulting Firms in the Process of Globalization and its Local Interpretation. Paper for the ESRI-Conference, Sesimbra, Portugal.
- Moore, Karl; Birkinshaw, Julian (1998): Managing Knowledge in Global Service Firms: Centers of Excellence, *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 4 (November), S. 81-92.
- Nonaka, Ikajiro; Takeuchi, Hirotaka (1995): The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York/Oxford: Oxford University Press.
- Rudolph, Hedwig; Padmanabhan, Martina (2001): Der soziale Ort für Frauen in der Branche Unternehmensberatung aus Sicht der Berufsverbände, *Zeitschrift für Frauenforschung & Geschlechterstudien*, 19. Jg., H. 1+2, S. 201-216.
- Scott, Mark C. (1998): The Intellect Industry. Profiting and Learning from Professional Services Firms. Chichester et al.: John Wiley & Sons.
- Sperling, Hans Joachim; Ittermann, Peter (1998): Unternehmensberatung – eine Dienstleistungsbranche im Aufwind. München und Mering: Rainer Hampp.
- Szulanski, Gabriel (1995): Unpacking Stickiness: An Empirical Investigation of the Barriers to Transfer Best Practice Inside the Firm, *Academy of Management Journal Best Papers Proceedings*, pp. 437-441.
- Szulanski, Gabriel (2000): The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness, Organizational Behaviour and Human Decision Process, Vol. 82, No. 1, pp. 9-27.
- Theobald, Hildegard (2001): Professionalisierungspolitiken im Kontext von Internationalisierung und Feminisierung – Das Beispiel der Verbände in der Unternehmensberaterbranche. Discussion Paper FS I 01-101, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Wetterer, Angelika (1995): Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen. Einleitung, in: dies. (Hg.): Die soziale Konstruktion von Professionalisierungsprozessen. Frankfurt a.M./New York: Campus, S. 11-28.

- Wetterer, Angelika (Hg.) (1992): Profession und Geschlecht. Über die Marginalität von Frauen in hochqualifizierten Berufen. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Wetterer, Angelika (Hg.) (1993): Professionalisierung und Geschlechterhierarchie. Vom kollektiven Frauenausschluß zur Integration mit beschränkten Möglichkeiten. Kassel: Jenior & Pressler.
- Willke, Helmut (1996): Dimensionen des Wissensmanagements – zum Zusammenhang von gesellschaftlicher und organisationaler Wissensbasierung. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hg.): Wissensmanagement, Managementforschung 6. Berlin, New York: de Gruyter, S. 263-304.
- Willke, Helmut (1998): Organisierte Wissensarbeit, *Zeitschrift für Soziologie*, H. 3, S. 161-177.
- Witz, Anne (1992): Professions and Patriarchy. London/New York: Routledge.