

Hochschule Fresenius

Fachbereich Wirtschaft & Medien

Studiengang: Wirtschaftspsychologie

Studienort: München

Optimierungspotenziale von digitalem Wissensmanagement für eine geteilte Wissenskultur bei Unternehmen im Wandel

Genehmigte Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades eines Bachelor of Science (B.Sc.)

Ufuk Kadir Yilmaz

Matrikelnummer: 400339329

1. Prüfer: Miguel Miranda

2. Prüfer: Dr. Eugenia Schmidt

Abgabedatum: 07.07.2025

Abstract

Diese Bachelorarbeit befasst sich mit der Frage, wie digitales Wissensmanagement dazu beitragen kann, eine geteilte Wissenskultur in Unternehmen im Wandel zu fördern. Auf Basis von sechs qualitativen Experteninterviews aus unterschiedlichen Branchen werden aktuelle Praktiken, Herausforderungen und Zukunftsperspektiven beleuchtet. Deutlich wird: Digitale Tools wie Microsoft Teams, SharePoint oder KI-gestützte Systeme sind zwar weit verbreitet, ihre Wirksamkeit hängt jedoch stark davon ab, wie gut sie in den Arbeitsalltag eingebettet sind. Entscheidend für eine funktionierende Wissenskultur sind vor allem klar definierte Rollen, einfache und praxisnahe Formate sowie sichtbare Anerkennung für Wissensaustausch. Besonders Führungskräfte nehmen eine zentrale Rolle ein, wenn es darum geht, Wissen als selbstverständlichen Teil der täglichen Arbeit zu etablieren. Die Ergebnisse zeigen, dass digitales Wissensmanagement großes Potenzial bietet, vorausgesetzt, es wird nicht als rein technisches Projekt verstanden, sondern als kultureller und organisatorischer Entwicklungsprozess.

This bachelor's thesis explores how digital knowledge management can help foster a shared knowledge culture within organizations undergoing transformation. Based on six qualitative expert interviews from various industries, the study sheds light on current practices, challenges, and future perspectives. It becomes clear that digital tools like Microsoft Teams, SharePoint, or AI-based systems are widely used, but their effectiveness depends largely on how well they are embedded in everyday work routines. Key factors for successful knowledge sharing include clearly defined responsibilities, simple and practical formats, and visible recognition for contributions. Leadership plays a crucial role in anchoring knowledge as a natural part of daily operations. The findings indicate that digital knowledge management holds significant potential if it is not viewed solely as a technical initiative but as a cultural and organizational development process.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	II
Tabellenverzeichnis.....	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1. Einleitung	1
2. Theoretische Grundlagen	2
2.1 Wissensmanagement Definition und Bedeutung.....	3
2.2.1 Psychologische Barrieren: Vertrauenskultur, Silodenken und implizites Wissen	4
2.2.2 Organisatorische Hürden: Fehlende Verankerung und agile Komplexität	5
2.2.3 Technologische Barrieren: Fragmentierung und mangelnde Nutzerorientierung.....	6
2.3 Wissen als Ressource: Die Wissenstreppe nach North.....	6
2.4 Wissen als Ressource Erweiterung der Wissenstreppe im digitalen Wandel .	7
2.5 Modelle und Ansätze des Wissensmanagements – Fokus: Das Münchener Modell	8
3. Wirtschaftlicher und praktischer Nutzen von Wissensmanagement.....	10
3.1 Allgemeine betriebswirtschaftliche Effekte	10
3.2 Nutzen von Wissensmanagement in agilen Organisationen	11
3.3 Wissensbewahrung: Schutz vor Wissensverlusten und Aufbau organisationaler Gedächtnisse	12
3.4 Wissensziele und Erfolgsmessung im Wissensmanagement	13
4. Best Practices und Handlungsempfehlungen im Wissensmanagement....	15
4.1 Fallstudie: Wissensmanagement bei der Schaeffler-Gruppe	15
4.2 Handlungsempfehlungen aus der Praxis.....	16
4.3 Best Practices für agile Organisationen	17
5. Methodik	17
5.1 Forschungsansatz und Zielsetzung.....	18
5.2 Datenerhebung und Forschungsdesign	18
5.3 Auswertungsverfahren.....	19
5.4 Gütekriterien und Reflexion.....	20
6. Ergebnisse der Interviewauswertung	21
6.1 Digitales Wissensmanagement & Tools	21

6.2 Wissenskultur	24
6.3 Führung	26
6.4 Barrieren im digitalen Wissensmanagement	27
6.5 Optimierungspotenziale im digitalen Wissensmanagement.....	29
6.6 Zukunftsperspektiven und technologische Entwicklungen.....	30
7. Diskussion.....	32
7.1 Einordnung der Ergebnisse in den Forschungskontext.....	32
7.2 Einordnung im Kontext aktueller Literatur	34
7.3 Diskussion und Zusammenführung	36
8. Fazit und Ausblick	38
Literaturverzeichnis.....	41
Anhangsverzeichnis.....	44
Anhang A: Interview Transkripte	45
Erklärung zur Eigenständigkeit	63

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Übersicht der interviewten Fachleuten mit Branchenzuordnung und thematischem Schwerpunkt	18
---	----

Abkürzungsverzeichnis

OT	Operational Technology
KMU	Klein und mittlere Unternehmen
UX	User Experience
KI	Künstliche Intelligenz
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Wissen ist eine der wichtigsten Ressourcen in Organisationen und gleichzeitig eine der schwierigsten, wenn es darum geht, sie gezielt zu nutzen und weiterzuentwickeln. In Zeiten von Veränderung und wachsender Komplexität etwa durch Digitalisierung, demografischen Wandel oder neue Arbeitsformen wird deutlich, wie entscheidend der Umgang mit Wissen für die Anpassungsfähigkeit, Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ist (Müller, 2021).

Trotzdem wird Wissensmanagement in vielen Organisationen noch immer nicht systematisch betrieben. Es gibt zwar zahlreiche Tools, Plattformen und Prozesse, doch sie greifen oft nicht ineinander oder werden von den Mitarbeitenden im Alltag nicht wirklich genutzt. Mader (2023) beschreibt dieses Phänomen so: Viele Unternehmen setzen auf technische Lösungen in der Hoffnung, dass diese allein das Wissensproblem lösen, nur um dann festzustellen, dass die gewünschten Effekte ausbleiben. Denn: Wirklich wirksames Wissensmanagement entsteht erst dann, wenn Menschen, Strukturen und Technik zusammen betrachtet werden.

In vielen Unternehmen wächst die Menge verfügbarer Informationen stetig. Meetings, E-Mails und digitale Dokumentationen prägen den Arbeitsalltag, während gleichzeitig wertvolles Erfahrungswissen häufig ungenutzt bleibt oder verloren geht. Klassische Arbeitsmethoden stoßen dabei zunehmend an ihre Grenzen. Mader (2023) spricht in diesem Zusammenhang von einer „Überforderung durch Unterbrechung“, die viele Experten davon abhält, ihr Wissen strukturiert weiterzugeben. Wissensarbeit entwickelt sich damit zu einem entscheidenden Faktor für die Leistungsfähigkeit von Organisationen.

Die Idee des Wissensmanagements ist dabei keineswegs neu. In der Theorie gilt sie längst als etabliert in der Praxis herrscht jedoch oft Unklarheit über Zuständigkeiten, Sichtbarkeit von Wissen und die Motivation der Mitarbeitenden zur aktiven Beteiligung. Müller (2021) betont in diesem Zusammenhang, dass der Mensch im Zentrum jeder erfolgreichen Wissensstrategie steht, nicht die Software. Erst wenn Wissen als Bestandteil der Unternehmenskultur verstanden wird, kann es langfristig wirksam werden.

Auch aus technischer Sicht ergeben sich wichtige Impulse. In seiner Dissertation zur OT-Security verdeutlicht Tebbe (2021), wie entscheidend es ist, Wissen über Systeme und Abläufe nicht nur zu dokumentieren, sondern zur richtigen Zeit und im passenden Format bereitzustellen. Besonders in komplexen Arbeitsumfeldern genügt es nicht, wenn Wissen lediglich abgelegt ist es muss gezielt und kontextnah abrufbar sein, genau dort, wo es gebraucht wird (Tebbe, 2021). Tebbes Erkenntnisse unterstreichen, dass ein durchgängig digitales Wissensmodell dazu beitragen kann, Verantwortlichkeiten klarer zu definieren und Wissen auch über die Lebensdauer technischer Systeme hinweg nutzbar zu machen.

Diese Überlegungen bilden den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit. Ziel ist es, zu untersuchen, welche Optimierungspotenziale digitales Wissensmanagement für die Entwicklung einer geteilten Wissenskultur in Unternehmen im Wandel bietet.

Im Rahmen der Untersuchung wurden sechs Experten aus unterschiedlichen Branchen befragt, die in ihrer täglichen Arbeit mit Wissen, Kommunikation, Digitalisierung oder Veränderungsprozessen befasst sind. Die gewählte qualitative Methodik erlaubt einen praxisnahen Einblick in aktuelle Herausforderungen sowie in Ansätze, die sich in der Realität bewähren. Im Mittelpunkt stehen Fragen nach Zuständigkeiten, digitalen Formaten, Führungsverhalten und konkreten Lösungen im Arbeitsalltag.

Ziel der Arbeit ist es, aufzuzeigen, wie Wissensmanagement nicht nur dokumentiert, sondern aktiv gestaltet und im Alltag verankert werden kann und welche unterstützende Rolle digitale Systeme dabei einnehmen können. Dabei zeigt sich: Geteiltes Wissen entsteht nicht allein durch Technik, sondern durch Menschen, die bereit sind, ihr Wissen weiterzugeben, sowie durch Strukturen, die diesen Austausch ermöglichen und fördern.

2. Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden zentrale Aspekte des Wissensmanagements behandelt. Es geht unter anderem um Begriffsdefinitionen, Herausforderungen sowie verschiedene Modelle, die verdeutlichen sollen, wie Wissen in Organisationen entsteht, verwendet und weitergegeben werden kann. Die theoretischen Grundlagen schaffen dabei das notwendige Verständnis für die spätere Auswertung und Einordnung.

2.1 Wissensmanagement Definition und Bedeutung

In einer zunehmend wissensbasierten Wirtschaft, die stark von Digitalisierung, demografischen Veränderungen und globalem Wettbewerbsdruck beeinflusst wird, rückt Wissen immer mehr in den Mittelpunkt unternehmerischen Handelns. Es gilt heute als eine der wichtigsten Ressourcen für langfristigen Erfolg. Unter Wissensmanagement versteht man in diesem Zusammenhang alle Maßnahmen strategischer, organisatorischer oder auch technischer Art, mit denen Wissen erkannt, weiterentwickelt, gesichert, geteilt und letztlich nutzbar gemacht werden kann (Schreuder & Reiländer, 2022).

Ein strukturiertes Wissensmanagement kann Unternehmen dabei unterstützen, auch in komplexen oder unvorhersehbaren Situationen handlungsfähig zu bleiben. Gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen oft vor der Schwierigkeit, das Erfahrungswissen ihrer Mitarbeitenden zu sichern besonders dann, wenn dieses Wissen bisher nur informell weitergegeben oder gar nicht dokumentiert wurde. Ohne gezielte Maßnahmen droht dieses Wissen bei einem Personalwechsel oder dem Ausscheiden langjähriger Fachkräfte verloren zu gehen (Schreuder & Reiländer, 2022).

Um den Begriff „Wissen“ besser einordnen zu können, ist es hilfreich, ihn von den Begriffen „Daten“ und „Informationen“ abzugrenzen. Daten stellen zunächst nur rohe Fakten dar zum Beispiel Zahlen oder Zeichen. Erst durch eine passende Einordnung oder Kontextualisierung entstehen daraus Informationen. Wissen wiederum geht über beides hinaus: Es entsteht durch individuelle Verarbeitung, durch Erfahrungen, Intuition und je nach Situation auch durch Einschätzungen oder Urteilsvermögen (Niemojewski, 2005).

Wie Niemojewski (2005) beschreibt, entsteht Wissen vor allem dann, wenn neue Informationen mit bereits vorhandenem Vorwissen verknüpft werden. Es ist in der Regel subjektiv, vom jeweiligen Kontext abhängig und lässt sich oft nur schwer vollständig in Worte fassen. Genau das ist im Wissensmanagement von Bedeutung, denn es reicht eben nicht aus, einfach nur Informationen abzulegen. Entscheidend ist, dass relevantes Wissen überhaupt erkannt und auch praktisch nutzbar gemacht wird.

Eine wichtige Unterscheidung im Wissensmanagement ist die zwischen explizitem und implizitem Wissen. Explizites Wissen lässt sich gut dokumentieren und übertragen etwa in Form von Handbüchern, Leitfäden oder Datenbanken. Implizites Wissen dagegen basiert eher auf persönlichen Erfahrungen, Routinen oder auch Intuition und ist

entsprechend schwer zu formalisieren, gerade wenn es um das Fachwissen erfahrener Mitarbeitender geht (Trojan 2006)

Während sich explizites Wissen meist gut speichern oder weitergeben lässt, ist der Umgang mit implizitem Wissen deutlich schwieriger. Es ist stark im alltäglichen Denken und Handeln von Mitarbeitenden verankert und geht dadurch schnell verloren, wenn Personen das Unternehmen verlassen oder wenn Strukturen sich verändern (Trojan, 2006). Dieses implizite Wissen in eine dokumentierbare Form zu überführen, etwa durch Mentoring, Interviews oder auch Fallbeispiele, gilt als anspruchsvoll aber gerade deshalb auch als besonders wichtig für langfristigen Erfolg.

Das übergeordnete Ziel des Wissensmanagements besteht darin, die Wissensbasis einer Organisation zu erhalten, gezielt weiterzuentwickeln und möglichst wirksam zu nutzen. Dazu zählt nicht nur der Schutz vor Wissensverlust, sondern auch die Förderung von Lernprozessen und Innovationsfähigkeit (Schreuder & Reiländer, 2022). Unternehmen, die sich aktiv mit dem Thema auseinandersetzen, können oft schneller auf Veränderungen reagieren, treffen bessere Entscheidungen und sind insgesamt anpassungsfähiger.

Niemojewski (2005) hebt hervor, dass Wissen vor allem dann besonders wertvoll ist, wenn es nicht einfach zu kopieren ist, also einzigartig, schwer imitierbar und zugleich tief in der Organisation verankert. Gerade in Kooperationen, bei denen Wissen eine zentrale Rolle spielt etwa in Forschung oder komplexen Projektteams wird es zunehmend wichtig, dass dieses Wissen nicht nur vorhanden ist, sondern auch strukturiert und gemeinsam nutzbar gemacht werden kann.

Trojan (2006) ergänzt, dass eine erfolgreiche Wissensstrategie nicht nur auf kurzfristige Effizienz ausgerichtet sein darf, sondern immer auch Raum für langfristige Weiterentwicklung und Erneuerung lassen muss.

2.2.1 Psychologische Barrieren: Vertrauenskultur, Silodenken und implizites Wissen

Ein häufiger Stolperstein im Wissensmanagement ist fehlendes Vertrauen. Viele Mitarbeitende empfinden ihr Wissen als persönliche Ressource, die ihnen auch ein gewisses Ansehen oder einen Vorsprung sichert. Es besteht daher die Sorge, dass durch das Teilen von Wissen ein individueller Vorteil verloren gehen könnte was dazu führt, dass Wissen eher zurückgehalten als geteilt wird (Lehner, 2021; Müller, 2021, S. 220).

Dieses Verhalten begünstigt sogenanntes Silodenken, also das Abschotten von Wissen innerhalb einzelner Abteilungen oder Teams (Schreuder & Reiländer, 2022).

Verstärkt wird das Ganze oft durch fehlende Anreize. Wenn es für das Teilen von Wissen keine sichtbare Wertschätzung gibt, bleibt die Motivation schnell auf der Strecke. Studien zeigen, dass nicht materielle, sondern vor allem emotionale Faktoren wie Vertrauen, Anerkennung und eine gewisse persönliche Bindung ausschlaggebend sind, um eine funktionierende Wissenskultur zu etablieren (Lehner, 2021; Müller, 2021).

Besonders schwierig ist der Umgang mit implizitem Wissen also dem Teil des Wissens, der auf Erfahrung beruht, oft intuitiv ist und sich nur schwer in klare Worte fassen lässt. Um solches Wissen weiterzugeben, braucht es Formate wie Mentoring, kollegiale Fallberatungen oder strukturierte Debriefings, in denen Mitarbeitende bewusst reflektieren und weitergeben, was sie im Alltag gelernt haben (North, Maier, Haas, 2018). Voraussetzung dafür ist allerdings eine Lernkultur, die Fehler nicht als Makel, sondern als Chance zur Weiterentwicklung versteht (Müller, 2021). Ebenso wichtig ist das sogenannte „Unlearning“ also das bewusste Ablegen von überholten Routinen, die einem effektiven Wissensmanagement im Weg stehen könnten (Müller, 2021).

2.2.2 Organisatorische Hürden: Fehlende Verankerung und agile Komplexität

In vielen Unternehmen ist Wissensmanagement zwar grundsätzlich bekannt, aber es fehlt an einer klaren Einbindung in strategische Prozesse. Statt Teil des täglichen Arbeitens zu sein, bleibt es oft ein zusätzliches Projekt, das irgendwie nebenherläuft, häufig ohne eindeutig zugewiesene Zuständigkeiten oder Unterstützung durch die Führungsebene (Lehner, 2021; Müller, 2021).

Gerade moderne, agile Arbeitsformen bringen dabei eigene Herausforderungen mit sich. Selbstorganisierte Teams, wechselnde Rollen und häufige Projektwechsel machen es schwer, über längere Zeit hinweg stabile Wissensstrukturen aufzubauen (Ackermann, 2020). Hinzu kommt, dass durch die hohe Dynamik und die Vielzahl an Aufgaben die kognitive Belastung der Mitarbeitenden oft steigt was dazu führen kann, dass für gezielten Wissenstransfer schlichtweg die Energie oder Zeit fehlt. Auch die Motivation zum Lernen ist nicht bei allen gleich stark ausgeprägt. Hier können individuellere Ansätze helfen, etwa durch gezieltes Feedback oder Lernformate, die besser zur jeweiligen Rolle oder Person passen (Ackermann, 2020).

2.2.3 Technologische Barrieren: Fragmentierung und mangelnde Nutzerorientierung

Technologie gilt zwar oft als wichtiger Treiber im Wissensmanagement, aber in der Praxis fehlt es häufig an ganzheitlichen und abgestimmten Lösungen. Viele Unternehmen arbeiten mit verschiedenen Einzelsystemen, die nicht miteinander verknüpft sind und somit keine gemeinsame Wissensbasis schaffen (Lehner, 2021; North, 2016).

Ein weiteres Problem ist, dass die tatsächlichen Nutzer bei der Einführung neuer Tools oft gar nicht oder nur unzureichend eingebunden werden. Das führt dazu, dass die Akzeptanz gering bleibt und die Systeme im Arbeitsalltag kaum genutzt werden (Müller, 2021). Besonders deutlich wird das im sogenannten „Übergabe-Paradoxon“: Gerade in den Momenten, in denen Wissen besonders dringend gebraucht wird wie etwa beim Onboarding neuer Teammitglieder oder beim Wechsel von Schlüsselpositionen fehlen Zeit, geeignete Formate oder Strukturen, um dieses Wissen überhaupt weiterzugeben. In solchen Fällen können moderierte Übergabegespräche oder visuelle Hilfsmittel wie eine sogenannte „Workspace Map“ hilfreich sein (Ackermann, 2020).

Eine Workspace Map ist eine Visualisierung des gesamten Arbeitsumfeldes einer Organisation. Sie zeigt auf einem Blick, welche Wissensbereiche, Prozesse, Funktionen, Personen und Stakeholder relevant sind. Dadurch wird sichergestellt, dass der Wissenstransfer erleichtert wird, so dass Zentrale Kompetenzen erhalten bleiben. Besonders hilfreich ist diese strukturierte Darstellung für neue Mitarbeitende, die sich so schneller orientieren und bestehende Netzwerke nutzen können (Ackermann, 2020).

Technologie allein reicht also nicht aus. Sie muss sinnvoll in den organisatorischen Kontext eingebettet werden. Letztlich bleibt der menschliche Faktor entscheidend, also die Fähigkeit, Wissen zu interpretieren, zu bewerten und im jeweiligen Kontext richtig einzuordnen (Lehner, 2021).

2.3 Wissen als Ressource: Die Wissenstreppe nach North

Ein bekanntes Modell, um den Aufbau von Wissen in Organisationen zu beschreiben, ist die sogenannte Wissenstreppe nach North. Sie zeigt auf, wie sich einfache Daten nach und nach zu Wissen entwickeln und letztlich zu kompetentem, zielgerichtetem Handeln führen (North, 2021).

Jede Stufe in diesem Modell steht dabei für eine zunehmende Komplexität und gleichzeitig auch für einen steigenden Nutzen. Am Anfang stehen einfache Zeichen oder Rohdaten, die zunächst keine Bedeutung haben. Erst wenn diese strukturiert werden, entstehen daraus Informationen. Werden diese Informationen dann in einem bestimmten Zusammenhang betrachtet und eingeordnet, spricht man von Wissen. Dieses Wissen wiederum bildet die Grundlage für Analyse, Entscheidungen und problemlösendes Denken was North als „Können“ bezeichnet. Wenn dieses Können gezielt eingesetzt wird, entwickelt sich daraus schließlich Handlungskompetenz. Die oberste Stufe beschreibt dann die Fähigkeit, auch unter sich verändernden, dynamischen Bedingungen zielgerichtet und nachhaltig zu handeln (North, 2021).

In einer neueren Erweiterung seines Modells hebt North zusätzlich die Rolle der Digitalisierung hervor. Technologische Entwicklungen wie künstliche Intelligenz, digitale Plattformen zur Zusammenarbeit oder auch selbstgesteuertes Lernen erleichtern nicht nur den Zugang zu Wissen, sondern auch dessen Verbreitung und kontinuierliche Weiterentwicklung (North, 2021).

Die Wissenstreppe eignet sich damit nicht nur zur theoretischen Einordnung, sondern kann auch als praxisorientiertes Werkzeug genutzt werden insbesondere dann, wenn es darum geht, Wissensprozesse in flexiblen oder agilen Arbeitsumgebungen aktiv zu gestalten (North, 2021).

2.4 Wissen als Ressource Erweiterung der Wissenstreppe im digitalen Wandel

Die klassische Wissenstreppe nach North bleibt ein wichtiger Referenzrahmen, wenn es um die Beschreibung von Wissensprozessen geht. Allerdings wurde das Modell inzwischen weiterentwickelt: Schreuder und Reiländer (2022) haben mit der „Wissenstreppe 4.0“ eine aktualisierte Version vorgestellt, die stärker auf die digitalen und organisatorischen Realitäten moderner Unternehmen eingeht. Dabei stehen digitale Technologien deutlich mehr im Vordergrund vor allem ihre Rolle bei der Entstehung, Filterung und praktischen Anwendung von Wissen.

Im Unterschied zur ursprünglichen Variante bezieht das neue Modell auch sogenannte Mensch-Maschine-Systeme mit ein, die dynamisch miteinander interagieren. Wissen wird demnach nicht mehr nur individuell im Kopf erzeugt, sondern auch digital unterstützt, verteilt und weiterentwickelt (Schreuder & Reiländer, 2022).

Eine weitere Neuerung betrifft die oberste Stufe der Treppe: Neben „Kompetenz“ wird nun auch „Expertise“ als Ziel genannt also die Fähigkeit, Wissen flexibel und tiefgreifend anzuwenden, basierend auf persönlicher Erfahrung, aber auch im Zusammenspiel mit intelligenten digitalen Systemen (Schreuder & Reiländer, 2022).

Schreuder und Reiländer machen außerdem deutlich, dass nachhaltiges Wissensmanagement nicht allein auf Technik beruhen kann. Wirklich wirksame Prozesse entstehen erst dann, wenn Technik, Organisation und menschliche Fähigkeiten sinnvoll miteinander verzahnt sind besonders mit Blick auf die Anforderungen des digitalen Wandels.

2.5 Modelle und Ansätze des Wissensmanagements – Fokus: Das Münchener Modell

Um komplexe Wissensprozesse besser zu verstehen, wurden im Laufe der Zeit verschiedene Modelle des Wissensmanagements entwickelt. Zu den bekanntesten gehören das sogenannte Bausteinmodell von Probst, Raub und Romhardt (1997) sowie das SECI-Modell von Nonaka und Takeuchi (1995). Ein weiteres relevantes Konzept stammt von Gabi Reinmann-Rothmeier (2001), die mit ihrem Münchener Modell einen eher praxisnahen und integrativen Zugang wählt. Dabei kombiniert sie Ansätze aus der Bildungs- und Organisationspsychologie (Reinmann-Rothmeier, 200; Müller, 2021).

Im Mittelpunkt dieses Modells steht ein vernetztes Verständnis von Wissen. Es geht also nicht nur um das reine Informationsmanagement, sondern auch um die Verbindung mit individueller Kompetenzentwicklung und organisationalem Lernen. Wissensmanagement wird in diesem Zusammenhang nicht bloß als technische Herausforderung gesehen, sondern auch als kulturelle und pädagogische Aufgabe (Reinmann-Rothmeier, 2001).

Das Modell unterscheidet zwischen zwei grundlegenden Formen von Wissen: Informationswissen und Handlungswissen. Erstere bezieht sich auf klar strukturierte, dokumentierbare Inhalte, die unabhängig vom jeweiligen Anwendungskontext genutzt werden können wie zum Beispiel Handbücher oder Datenbanken. Handlungswissen dagegen ist stärker erfahrungsbezogen, situationsabhängig und lässt sich meist nur schwer vollständig in Worte fassen oder formalisieren (Reinmann-Rothmeier, 2001).

Zur Veranschaulichung nutzt Reinmann-Rothmeier eine anschauliche Wasser-Metapher: Informationswissen entspricht dabei dem festen Zustand – also Eis – und steht für stabiles, gut übertragbares Wissen. Handlungswissen dagegen wird mit Dampf verglichen, da es flüchtig und schwer greifbar ist. Der flüssige Zustand – also Wasser – symbolisiert die Realität, in der Wissen flexibel, situationsbezogen und ständig im Wandel ist (Reinmann-Rothmeier, 2001).

Das Modell beschreibt vier zentrale Wissensprozesse, die nicht isoliert nebeneinanderstehen, sondern sich gegenseitig beeinflussen und überlagern (Müller, 2021; Reinmann-Rothmeier, 2001):

- **Wissensrepräsentation:** Es geht darum, Wissen sichtbar und strukturiert zugänglich zu machen (Müller, 2021; Reinmann-Rothmeier, 2001).
- **Wissensnutzung:** Hier steht die konkrete Anwendung im Vordergrund etwa im Arbeitsalltag oder bei der Lösung von Problemen (Müller, 2021; Reinmann-Rothmeier, 2001).
- **Wissenskommunikation:** Gemeint ist der Austausch von Wissen innerhalb und außerhalb der Organisation, sowohl formal als auch informell (Müller, 2021; Reinmann-Rothmeier, 2001).
- **Wissensgenerierung:** Dieser Prozess beschreibt die Entstehung neuen Wissens zum Beispiel durch gemeinsames Lernen oder kreative Zusammenarbeit (Müller, 2021; Reinmann-Rothmeier, 2001).

Ein zentraler Aspekt des Modells ist außerdem die Verbindung zwischen individuellem Lernen und organisationaler Entwicklung. Der individuelle Lernprozess umfasst mehrere Phasen von der Aneignung neuen Wissens über Perspektivwechsel bis hin zu einem Wandel in der Einstellung, welcher zur Kompetenzbildung führt. Auf organisationaler Ebene spiegelt sich das in verschiedenen Lernprozessen wider: normativ, strategisch und operativ von der übergeordneten Vision bis hin zu ganz konkreten Maßnahmen zur Sicherung von Wissen (Reinmann-Rothmeier, 2001; Senge et al., 1997).

Besonders wichtig ist der kulturelle Anspruch des Modells. Wissensmanagement wird hier nicht nur als System oder Prozess verstanden, sondern als Teil eines umfassenderen Wandels mit dem Ziel, eine Unternehmenskultur zu etablieren, in der Lernen und Wissensaustausch selbstverständlich sind. Dazu gehören Werte wie Wertschätzung von

Wissen, persönliche Verantwortung und die aktive Förderung von Innovation (Reinmann-Rothmeier, 2001).

Im Unterschied zu technikzentrierten Modellen verfolgt das Münchener Modell einen dynamischen, psychologisch orientierten Ansatz. Es eignet sich besonders für Organisationen, die Wissen nicht nur verwalten, sondern es strategisch nutzen und in eine menschenorientierte Lernkultur integrieren wollen (Müller, 2021).

3. Wirtschaftlicher und praktischer Nutzen von Wissensmanagement

Wissensmanagement wird heute längst nicht mehr nur als sogenanntes „weiches“ Thema betrachtet. In vielen Unternehmen hat es sich zu einem echten Erfolgsfaktor entwickelt nicht nur im kulturellen oder organisatorischen Sinne, sondern zunehmend auch unter wirtschaftlichen und praktischen Gesichtspunkten.

Dabei rückt verstärkt die Frage in den Mittelpunkt, welchen konkreten Nutzen ein systematischer Umgang mit Wissen bringen kann. Die folgenden Abschnitte zeigen beispielhaft, wie Wissensmanagement zur Wertschöpfung beiträgt, welche Bedeutung es in dynamischen, agilen Arbeitsumgebungen einnimmt und welche Möglichkeiten es gibt, Wissen langfristig zu sichern, zu strukturieren und gezielt zu steuern.

3.1 Allgemeine betriebswirtschaftliche Effekte

Ob sich Investitionen in Wissensmanagement auch wirtschaftlich lohnen, ist für viele Unternehmen eine ganz zentrale Frage. Schließlich geht es nicht nur um die richtige Haltung zum Thema Wissen, sondern auch um konkrete Effekte auf Effizienz und Leistung. Verschiedene Studien zeigen jedoch recht deutlich, dass gut organisierte Wissensprozesse einen messbaren Beitrag zur Wertschöpfung leisten können (Müller, 2021).

Einer der größten Vorteile besteht darin, dass Informationen schneller verfügbar sind. Das spart nicht nur Zeit beim Suchen, sondern reduziert auch unnötige Doppelarbeit und verbessert letztlich die Qualität von Entscheidungen (Müller, 2021).

Laut einer Studie des Fraunhofer IAO (2015) profitieren Unternehmen mit etabliertem Wissensmanagement sowohl bei ihrer Innovationsfähigkeit als auch bei der Entscheidungsqualität. Auch das Wissensmanagement-Barometer des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: Strukturierte Wissensprozesse führen in vielen Fällen zu deutlich mehr Effizienz im Alltag wie in der strategischen Planung (Wilkesmann, 2008).

Darüber hinaus kann Wissensmanagement auch die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens deutlich stärken. Wenn bestehende Erfahrungen gezielt mit neuen Ideen verknüpft werden, lassen sich Entwicklungen etwa bei Produkten, Dienstleistungen oder internen Prozessen spürbar beschleunigen (Müller, 2021).

Auch aus der Perspektive der Personalentwicklung bietet Wissensmanagement klare Vorteile. Insbesondere die strukturierte Weitergabe von Erfahrungswissen zum Beispiel über Mentoring-Programme oder durch digitale Tools hilft dabei, Einarbeitungszeiten zu verkürzen und gleichzeitig Wissensverluste bei Personalwechseln zu vermeiden (Müller, 2021).

Um den wirtschaftlichen Nutzen von Wissensmanagement systematisch zu erfassen, kann die sogenannte Wissensbilanz herangezogen werden. Sie kombiniert qualitative mit quantitativen Kennzahlen und ermöglicht so eine Einschätzung darüber, wie stark Faktoren wie Produktivität, Innovationskraft oder auch Kundenbindung durch Wissensprozesse beeinflusst werden (Müller, 2021).

3.2 Nutzen von Wissensmanagement in agilen Organisationen

Gerade in agilen und dynamischen Arbeitsumgebungen spielt Wissensmanagement eine zunehmend wichtige Rolle. Wenn Wissen gezielt aufgebaut, geteilt und weiterentwickelt wird, kann das nicht nur die Produktivität verbessern, sondern auch die Reaktionsfähigkeit stärken etwa bei Projektwechseln, neuen Rollenverteilungen oder während der Einarbeitung neuer Mitarbeitenden (Ackermann, 2020).

Schmidt (2017) weist darauf hin, dass agile Teams durch kontinuierlichen Wissenstransfer besser lernen und sich dadurch langfristige Vorteile im Wettbewerb sichern können. Auch eine Studie von Bitkom (2020) kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: Besonders erfolgreich sind agile Unternehmen dann, wenn sie Wissensmanagement nicht nur nebenher betreiben, sondern strategisch in ihre Abläufe

einbinden. Das erleichtert die Anpassung an sich ändernde Märkte und fördert ein resilienteres, anpassungsfähiges Handeln.

Wenn Wissen im Team sichtbar gemacht und gemeinsam genutzt wird, entstehen oft kreativere Lösungen für komplexe Probleme. Kollektive Wissensbasen und die erkennbare Expertise einzelner fördern nicht nur die Zusammenarbeit, sondern auch den Mut, neue Wege auszuprobieren. Außerdem stärkt ein offener Umgang mit Wissen die Bindung der Mitarbeitenden: Studien zeigen, dass Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen steigen, wenn deutlich wird, dass Wissen nicht nur als Ressource, sondern auch als Beitrag zum gemeinsamen Erfolg wertgeschätzt wird (Ackermann, 2020).

Nicht zuletzt hilft Wissensmanagement dabei, Know-how-Verluste zu vermeiden vor allem, wenn Wissen nicht bloß in den Köpfen einzelner bleibt. Gerade in schnelllebigen Märkten kann das ein entscheidender Vorteil sein: Agile Organisationen, die über funktionierende Mechanismen zum Wissenstransfer verfügen, sind oft schneller im Lernen, bleiben flexibler in ihren Entscheidungen und sichern sich damit langfristig ihre Innovationsfähigkeit (Ackermann, 2020).

3.3 Wissensbewahrung: Schutz vor Wissensverlusten und Aufbau organisationaler Gedächtnisse

Ein wichtiger Bestandteil erfolgreichen Wissensmanagements ist die gezielte Sicherung von Wissen damit es bei personellen Veränderungen oder im Projektverlauf nicht einfach verloren geht. Gerade in Zeiten hoher Fluktuation, projektbezogener Arbeitsformen oder im Zuge der digitalen Transformation wird dieser Aspekt immer bedeutsamer (Müller et al., 2019).

Besonders häufig entstehen Wissensverluste dann, wenn Schlüsselpersonen das Unternehmen verlassen, ohne dass ihr Wissen zuvor ausreichend dokumentiert oder weitergegeben wurde. Auch unklare Nachfolgeprozesse oder fehlende Übergabestrukturen spielen dabei eine Rolle. Betroffen ist vor allem das sogenannte implizite Wissen welches, in persönlicher Erfahrung, Intuition oder gewohnter Praxis steckt. Dieses lässt sich nur schwer in Worte fassen und ist entsprechend schwierig zu sichern oder zu übertragen (Müller et al., 2019).

Eine Untersuchung des IMU-Instituts (2016) kommt zu dem Ergebnis, dass gerade der Verlust impliziten Wissens etwa durch unzureichende Übergabeprozesse deutliche

Auswirkungen auf die Produktivität haben kann. Praxisbeispiele aus EconStor (2016) zeigen zudem, dass Methoden wie Storytelling, Interviews oder auch digitale Tools dabei helfen können, dieses Erfahrungswissen zumindest teilweise zu sichern und es anderen im Unternehmen zugänglich zu machen.

Zur praktischen Wissensbewahrung zählen unter anderem strukturierte Ablagesysteme wie Datenbanken, interne Wikis oder auch Mentoring-Programme. Ergänzt werden sie häufig durch narrative Methoden also Formen der Weitergabe, bei denen erfahrungsbasiertes Wissen im Austausch vermittelt wird (Müller et al., 2019). Besonders effektiv ist in der Praxis eine Kombination aus technischer Sicherung und sozialem Dialog. Auf diese Weise wird Wissen nicht nur gespeichert, sondern auch regelmäßig reflektiert und an neue Bedingungen angepasst ein Konzept, das Müller et al. (2019) als „aktive Bewahrung“ bezeichnet.

Allerdings ist nicht jedes Wissen gleich bedeutsam oder dauerhaft relevant. Deshalb braucht es eine gezielte Auswahl und Priorisierung. Hilfreich sind dabei Kriterien wie Aktualität, strategische Bedeutung, das Risiko bei einem möglichen Verlust oder die Möglichkeit zur Wiederverwendung. Durch diese gezielte Steuerung wird Wissensbewahrung zu einem entscheidenden Faktor für die Resilienz von Organisationen vor allem in wissensintensiven Branchen, wo der Verlust von Know-how besonders ins Gewicht fällt (Müller et al., 2019).

3.4 Wissensziele und Erfolgsmessung im Wissensmanagement

Damit Wissensmanagement tatsächlich Wirkung entfalten kann, braucht es klare Ziele und ein verlässliches System, um die Ergebnisse auch bewerten zu können. Eine zentrale Voraussetzung ist, dass Wissen eng mit den strategischen Zielen des Unternehmens verbunden wird, denn nur so lässt sich sein konkreter Beitrag zur Wertschöpfung nachvollziehen (Müller et al., 2019).

Wissensziele lassen sich dabei auf drei Ebenen unterscheiden:

- **Normative Ziele** legen die grundlegenden Prinzipien und Werte im Umgang mit Wissen fest. Dazu zählen zum Beispiel eine offene Lernkultur oder die Förderung von Wissensaustausch als Bestandteil moderner Führung (Müller et al., 2019).

- **Strategische Ziele** leiten daraus mittel- bis längerfristige Maßnahmen ab – etwa den gezielten Aufbau von Kernkompetenzen oder den Aufbau interner Expertennetzwerke (Müller et al., 2019).
- **Operative Ziele** beziehen sich auf konkrete, kurzfristige Umsetzungen. Dazu gehören z. B. die Einführung eines Intranets, neue interne Weiterbildungsangebote oder eine verbesserte Dokumentation in Projekten (Müller et al., 2019).

Zur Erfolgsmessung schlägt Kaps (2009) vor, Wissensziele direkt in bestehende Steuerungsinstrumente wie etwa die Balanced Scorecard zu integrieren. Auf diese Weise können sowohl qualitative als auch quantitative Wirkungen des Wissensmanagements systematisch erfasst und ausgewertet werden.

Die Balanced Scorecard ist ein Werkzeug zur strategischen Unternehmenssteuerung, das verschiedenen Blickwinkel miteinander verbindet. Anstatt nur auf finanzielle Kennzahlen zu schauen, werden auch Kundenbedürfnisse, interne Abläufe sowie die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten der Organisation berücksichtigt. Ziel ist es, ein ausgewogenes Bild der Unternehmensleistung zu erhalten und die Strategie greifbar und messbar umzusetzen (Kaps 2009).

Ein Leitfaden des Bundesministeriums für öffentlichen Dienst und Sport in Österreich (BMÖDS, 2023) empfiehlt darüber hinaus, auch qualitative Aspekte stärker zu berücksichtigen zum Beispiel wie gut Wissen wiederverwendet werden kann, ob Wissensflüsse nachvollziehbar sind oder welches Risiko mit einem möglichen Wissensverlust verbunden ist. Neben diesen eher strukturellen Überlegungen spielen aber auch subjektive Eindrücke eine Rolle: Rückmeldungen aus Feedbackgesprächen oder Mitarbeitenden Befragungen können wertvolle Hinweise darauf geben, wie Wissensmanagement tatsächlich im Alltag erlebt wird.

Müller et al. (2019) plädieren deshalb für einen kombinierten Ansatz, der sowohl messbare Kennzahlen als auch qualitative Beobachtungen einbezieht. Dazu gehören zum Beispiel die Anzahl und Qualität von Lessons-Learned-Dokumentationen, die Nutzungshäufigkeit interner Wissensplattformen, die Beteiligung an Communities of Practice oder auch dokumentierte Lernfortschritte bzw. Kompetenzzuwächse einzelner Mitarbeitender.

Ein solches Messsystem dient dabei nicht nur der Kontrolle, sondern auch der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Wissensstrategie. Wenn Abweichungen zwischen den formulierten Zielen und der tatsächlichen Praxis frühzeitig erkannt werden, lassen sich gezielte Anpassungen vornehmen. Auf diese Weise hilft Erfolgsmessung nicht nur bei der Steuerung, sondern auch dabei, bisher ungenutzte Potenziale sichtbar zu machen und diese gezielt zu aktivieren (Müller et al., 2019).

4. Best Practices und Handlungsempfehlungen im Wissensmanagement

Nach den theoretischen Grundlagen und dem wirtschaftlichen Nutzen geht es in diesem Kapitel um die konkrete Umsetzung in der Praxis. Anhand ausgewählter Beispiele aus Unternehmen sowie bewährter Methoden soll gezeigt werden, wie Wissensmanagement im Alltag funktionieren kann mit Orientierung an aktueller Forschung, aber auch an realen Erfahrungen aus der Arbeitswelt.

Dabei wird schnell klar: Technik allein reicht nicht aus. Damit Wissen tatsächlich im Unternehmen ankommt, geteilt wird und weiterentwickelt werden kann, braucht es eine klare Strategie, eine unterstützende Unternehmenskultur und vor allem Menschen, die bereit sind, Wissen weiterzugeben. Erst wenn diese Elemente zusammenwirken, lässt sich Wissen auch wirklich nachhaltig nutzen (Müller, 2021).

4.1 Fallstudie: Wissensmanagement bei der Schaeffler-Gruppe

Die Schaeffler-Gruppe ein international tätiges Industrieunternehmen zeigt in der Praxis, wie erfolgreiches Wissensmanagement konkret umgesetzt werden kann. Dabei wurde das Thema nicht bloß als IT-Projekt behandelt, sondern als strategische Aufgabe verstanden. Ziel war es, eine lernende Organisation zu entwickeln, in der eine offene und aktive Wissenskultur gelebt wird (Müller, 2021).

Zu den zentralen Maßnahmen gehören unter anderem:

- ein internes Wiki als zentrale Plattform zur Wissensdokumentation,
- strukturierte Lessons Learned nach Projektabschlüssen,
- sogenannte Wissenslandkarten, um internes Know-how sichtbar zu machen,

- sowie interne Wissensberater:innen, die Mitarbeitende methodisch unterstützen (Müller, 2021).

Besonders positiv hervorgehoben wird bei Schaeffler das sogenannte Leuchtturmprinzip: Dabei werden neue Methoden zunächst in ausgewählten Pilotbereichen getestet. Wenn sie sich dort bewähren, erfolgt eine schrittweise Übertragung auf weitere Unternehmensbereiche. Dieses Vorgehen schafft Vertrauen, fördert die Akzeptanz bei den Mitarbeitenden und erleichtert insgesamt die Einführung neuer Wissensprozesse (Müller, 2021).

4.2 Handlungsempfehlungen aus der Praxis

Aus dem Praxisbeispiel der Schaeffler-Gruppe lassen sich einige übergeordnete Empfehlungen für erfolgreiches Wissensmanagement ableiten:

- **Strategische Verankerung:** Wissensmanagement sollte nicht als Einzelmaßnahme verstanden werden, sondern braucht eine klare strategische Einbindung und Zielorientierung. Nur so lässt sich sicherstellen, dass es langfristig Wirkung entfaltet (Müller, 2021).
- **Technik als Unterstützung, nicht als Lösung:** Digitale Tools können Prozesse erleichtern, sind aber kein Selbstzweck. Entscheidend bleiben Beteiligung, Vertrauen und die Motivation der Mitarbeitenden (Müller, 2021).
- **Führung als Schlüsselrolle:** Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle. Sie sollten den aktiven Wissensaustausch nicht nur ermöglichen, sondern auch selbst vorleben und fördern (Müller, 2021).
- **Kleinschrittiges Vorgehen:** Der Start mit kleineren Pilotprojekten hat sich bewährt. Sie schaffen konkrete Erfolge, fördern Akzeptanz und erleichtern später die Skalierung auf größere Strukturen (Müller, 2021).
- **Anpassungsfähigkeit sichern:** Wissensprozesse sollten flexibel genug sein, um auf neue Anforderungen reagieren zu können etwa bei personellen Veränderungen oder in sich wandelnden Marktbedingungen (Müller, 2021).

Diese Handlungsempfehlungen zeigen, dass erfolgreiches Wissensmanagement vor allem dann funktioniert, wenn technische, soziale und organisatorische Aspekte gemeinsam gedacht werden (Müller, 2021).

4.3 Best Practices für agile Organisationen

Gerade in agilen und dynamischen Arbeitsumfeldern ist es besonders wichtig, Wissen strukturiert weiterzugeben. Spontaner Austausch allein reicht hier oft nicht aus vor allem, wenn Rollen sich häufig ändern oder Projekte schnell wechseln. Ackermann (2020) stellt dafür mehrere praxiserprobte Ansätze vor, die sich im Alltag bewährt haben.

Ein zentrales Instrument ist die sogenannte Worksphere Map. Sie macht sichtbar, welches Wissen einzelne Personen besitzen, mit welchen Tools sie arbeiten und in welchen Netzwerken sie sich bewegen. Besonders bei Übergaben zum Beispiel bei Projektwechseln hilft dieses Format, Erfahrungswissen systematisch zu erfassen und weiterzugeben (Ackermann, 2020). Ergänzend kommen oft moderierte Übergabegespräche zum Einsatz, um offene Fragen direkt zu klären.

Lessons Learned-Runden sind ein weiteres bewährtes Format. Hier wird nach Projektende strukturiert reflektiert, was gut funktioniert hat und was nicht. Das fördert nicht nur das Lernen im Team, sondern sorgt auch dafür, dass wichtige Erkenntnisse dokumentiert und in Tools wie internen Wikis oder Wissensdatenbanken festgehalten werden (Ackermann, 2020).

Ackermann unterscheidet außerdem zwischen klassischen Best Practices also bewährten Vorgehensweisen und sogenannten Next Practices. Letztere richten sich gezielt auf neue, oft noch unklare Herausforderungen aus und sollen Organisationen helfen, sich vorausschauend weiterzuentwickeln (Ackermann, 2020).

Ein weiterer hilfreicher Ansatz sind Communities of Practice informelle Netzwerke, in denen sich Mitarbeitende freiwillig über ihre Erfahrungen und ihr Wissen austauschen. Solche Communities tragen nicht nur zur Wissensverbreitung bei, sondern stärken oft auch den Teamzusammenhalt und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit (Ackermann, 2020).

5. Methodik

In diesem Kapitel wird erläutert, wie die empirische Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit durchgeführt wurde. Dabei geht es um den gewählten Forschungsansatz, die Zielsetzung, das Design der Experteninterviews sowie um das Vorgehen bei der

Auswertung. Auch Maßnahmen zur Sicherung der wissenschaftlichen Qualität werden dargestellt. Ziel ist es, den methodischen Ablauf nachvollziehbar zu machen und die Grundlage für die spätere Analyse zu legen.

5.1 Forschungsansatz und Zielsetzung

Diese Arbeit geht der Frage nach, wie digitales Wissensmanagement zur Entwicklung einer geteilten Wissenskultur in Unternehmen beitragen kann insbesondere unter Bedingungen des Wandels. Da das Thema komplex ist und stark vom jeweiligen organisationalen Kontext abhängt, wurde ein qualitativ-explorativer Forschungsansatz gewählt (Flick, 2019). Ziel ist es nicht, Hypothesen zu testen, sondern praxisnahe Einblicke zu gewinnen und neue Zusammenhänge sichtbar zu machen.

Im Zentrum steht folgende Forschungsfrage:

„Welche Optimierungspotenziale bietet digitales Wissensmanagement für die Entwicklung einer geteilten Wissenskultur in Unternehmen im Wandel?“

Ergänzend wurden drei vertiefende Unterfragen formuliert:

- Wie wird digitales Wissensmanagement aktuell in der Praxis eingesetzt?
- Welche Herausforderungen ergeben sich dabei im Kontext organisationalen Wandels?
- Welche Verbesserungsvorschläge oder Ideen sehen Fachleute in diesem Bereich?

Die Fragen werden induktiv bearbeitet das heißt, auf Grundlage realer Erfahrungen, Einschätzungen und Beobachtungen aus der Praxis (Bortz & Döring, 2016).

5.2 Datenerhebung und Forschungsdesign

Um möglichst praxisnahe Einblicke in digitales Wissensmanagement zu gewinnen, wurden neben der wissenschaftlichen Literatur sechs halbstrukturierte Experteninterviews durchgeführt. Diese Methode kombiniert vorbereitete Leitfragen mit ausreichend Raum für individuelle Perspektiven und spontane Vertiefungen (Gläser & Laudel, 2010).

Die Interviewpersonen kamen aus unterschiedlichen Branchen – darunter Industrie, Beratung, Energiewirtschaft und Technologiebereich und verfügen über Erfahrung in Bereichen wie IT, Change-Management, Wissensarchitektur, Kommunikation und

Führung. Die Auswahl erfolgte anhand des theoretischen Samplings, um bewusst unterschiedliche Sichtweisen auf digitale Wissensarbeit im Wandel abzubilden.

Zur besseren Veranschaulichung gibt die folgende Tabelle einen anonymisierten Überblick über die interviewten, ihre fachlichen Schwerpunkte sowie ihre typischen Rollen im jeweiligen Kontext des Wissensmanagements:

Tab. 1: Übersicht der interviewten Fachleute mit Branchenzuordnung und thematischem Schwerpunkt

Nr.	Schwerpunkt	Branche	Typische Rolle
1	Wissensbereitstellung & digitale Formate	Technologie/IT	„Knowledge as a Service“, interaktive Tools
2	Enablement & Supportprozesse	Beratung	ServiceNow-Einführung, KI-Evaluation
3	Change & Weiterbildung	Industrie	SAP S/4HANA-Enablement, Storytelling
4	Wissensarchitektur	Technologie/Industrie	Zentrale Plattform, „Single Point of Truth“
5	Interne Kommunikation & Führung	Energie	Expert-Debriefing, Wissensrituale
6	Struktur & Taxonomie	Großunternehmen	Wissenslandkarte, KI + Qualitätssicherung

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Interviews wurden im Mai 2025 digital über Zoom oder Microsoft Teams durchgeführt. Sie dauerten jeweils zwischen 30 und 60 Minuten und wurden mit vorheriger Zustimmung der Teilnehmenden aufgezeichnet, vollständig transkribiert und anschließend anonymisiert.

5.3 Auswertungsverfahren

Die Auswertung der Interviews erfolgte anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Ziel war es, zentrale Themen, wiederkehrende Muster und Unterschiede zwischen den Befragten herauszuarbeiten, ohne dabei die Tiefe der individuellen Aussagen zu verlieren.

Die Analyse erfolgte schrittweise:

- **Transkription:** Alle Interviews wurden vollständig verschriftlicht. Zur besseren Lesbarkeit wurden kleinere sprachliche Anpassungen vorgenommen, etwa das Entfernen von Füllwörtern oder abgebrochenen Satzteilen (siehe Anhang A).
- **Kategorienbildung:** Auf Basis des Interviewleitfadens wurden zunächst übergeordnete Kategorien wie digitale Systeme, Wissenskultur oder Führungsverhalten entwickelt. Ergänzend entstanden aus dem Material selbst weitere Unterkategorien, z. B. Expert Debriefing oder KI-Tools (siehe Anhang C).
- **Codierung:** Relevante Textstellen wurden manuell markiert, kommentiert und den jeweiligen Kategorien zugeordnet. Dabei wurden in manchen Fällen auch Mehrfachzuordnungen vorgenommen, um komplexe Inhalte besser abbilden zu können (siehe Anhang B).
- **Dokumentation:** Die Ergebnisse wurden zusätzlich in einer Excel-Tabelle strukturiert festgehalten. Eine Farblegende sowie exemplarische Codierungen sind im Anhang dargestellt (siehe Anhang C).

Durch den systematischen Vergleich der Interviews konnten zentrale Muster wie Zeitdruck, kultureller Wandel oder der Einfluss von Führung identifiziert werden. Gleichzeitig zeigten sich auch Unterschiede etwa beim Einsatz digitaler Werkzeuge oder beim Reifegrad bestehender Wissensprozesse.

5.4 Gütekriterien und Reflexion

Um die Qualität der qualitativen Forschung sicherzustellen, wurden zentrale Gütekriterien wie Transparenz, Nachvollziehbarkeit, Interpretationssicherheit und Reflexivität berücksichtigt (Mayring, 2015; Steinke, 2000).

Alle relevanten Forschungsschritte von der Entwicklung des Interviewleitfadens über die Transkription bis hin zur Codierung wurden systematisch dokumentiert. Der Interviewleitfaden, das Kategoriensystem sowie beispielhafte Codierungen sind im Anhang (Anhang B) einsehbar.

Die Codierung erfolgte manuell, mithilfe farblicher Markierungen und kurzer Randnotizen (Anhang B). Auf diese Weise konnten die Aussagen strukturiert ausgewertet und thematisch geordnet werden. Zusätzlich wurden die codierten Textstellen in einer Tabelle zusammengefasst, um den Vergleich zwischen den Interviews zu erleichtern (Anhang C).

Da die sechs interviewten Personen aus unterschiedlichen Branchen und Funktionen stammen, war es möglich, sowohl gemeinsame Muster (z. B. die Rolle von Führung oder Herausforderungen beim Kulturwandel) als auch unterschiedliche Perspektiven (z. B. beim Einsatz digitaler Tools oder beim Aufbau von Wissensstrukturen) zu erfassen. Der Rückbezug auf aktuelle Fachliteratur diente dabei zur zusätzlichen Einordnung und theoretischen Fundierung der Ergebnisse.

Auch die eigene Rolle als forschende Person wurde im Rahmen der Untersuchung reflektiert. Ziel war es, durch einen offenen, gleichzeitig, aber strukturierten Gesprächsstil eine gute Balance zwischen Vergleichbarkeit und individueller Tiefe zu erreichen. Dabei wurde bewusst darauf geachtet, eigene Bewertungen oder Suggestionen möglichst zu vermeiden.

Die Teilnahme an den Interviews erfolgte freiwillig und wurde im Vorfeld schriftlich bestätigt. Alle interviewten Personen wurden transparent über Zielsetzung, Ablauf und Verwendung der Daten informiert. Sämtliche Aussagen wurden anonymisiert und ausschließlich für den Zweck dieser Arbeit genutzt.

6. Ergebnisse der Interviewauswertung

Die Auswertung der Interviews erfolgte entlang eines Kategoriensystems, das sich sowohl aus dem Interviewleitfaden (deduktiv) als auch aus dem Material selbst (induktiv) ergeben hat. Im Mittelpunkt standen Themen wie digitale Tools, Wissenskultur, Führungsverhalten, konkrete Herausforderungen sowie mögliche Optimierungspotenziale.

Die folgenden Abschnitte fassen die wichtigsten Erkenntnisse praxisnah zusammen und werden durch ausgewählte Zitate der anonymisierten Fachleute ergänzt. Ziel ist es, zentrale Muster sichtbar zu machen aber auch Unterschiede in den Perspektiven nachvollziehbar darzustellen.

6.1 Digitales Wissensmanagement & Tools

Die Interviews zeigen klar: Digitales Wissensmanagement wird in vielen Unternehmen nicht mehr als bloßes IT-Werkzeug verstanden, sondern als strategisch wichtiger

Bestandteil des Arbeitsalltags. Die eingesetzten Lösungen reichen von klassischen Intranets bis hin zu spezialisierten, KI-gestützten Plattformen. Entscheidend ist dabei weniger die Technik selbst als deren Integration in den Alltag und die tatsächliche Nutzbarkeit.

Viele Unternehmen setzen im Alltag auf Microsoft-basierte Tools wie SharePoint, MS Teams oder interne Intranets. Diese Systeme dienen in erster Linie der Ablage und Kommunikation sind also vor allem darauf ausgelegt, Informationen bereitzustellen und den Austausch zu erleichtern. Für ein intelligentes Wissensmanagement reichen sie aber nicht immer aus. Ein Interviewpartner brachte das so auf den Punkt: „Intern ist das vor allem unser Intranet, aber auch SharePoint und MS Teams also sehr Microsoft-basiert.“ (Experte 1)

Daneben setzen einige Organisationen gezielt auf spezialisierte Plattformen, die deutlich stärker auf Wissensvernetzung und Suchintelligenz ausgelegt sind. So wurde etwa die Einführung von ServiceNow als echter Fortschritt beschrieben: „ServiceNow als Wissensdatenbank das ist relativ neu bei uns, aber die Einführung war ein großer Meilenstein.“ (Experte 2) Auch das System Theum wurde genannt es kann Inhalte aus verschiedenen Quellen automatisch bündeln und kontextbezogen aufbereiten: „Wir nutzen Theum ein intelligentes System, das Inhalte aus verschiedenen Quellen bündelt.“ (Experte 4)

Es geht im digitalen Wissensmanagement längst nicht mehr nur darum, Dokumente irgendwo abzulegen. Vielmehr steht im Vordergrund, Wissen so bereitzustellen, dass es wirklich zugänglich, sinnvoll verknüpft und im besten Fall auch wiederverwendbar ist. Ein zentraler Punkt, der in mehreren Interviews angesprochen wurde, war dabei die Frage nach dem Ort der Verfügbarkeit: Wissen soll genau dort auftauchen, wo es im Arbeitsprozess gebraucht, wird nicht auf externen Portalen, die erst mühsam aufgerufen werden müssen.

„Wissen muss da auftauchen, wo die Leute gerade arbeiten, nicht irgendwo auf einem Portal, das man extra öffnen muss“, formulierte es ein Experte sehr direkt (Experte 1). In eine ähnliche Richtung ging auch eine andere Aussage: „Unser Ziel: Wissen genau dann bereitzustellen, wenn es gebraucht, wird im Moment der Anwendung.“ (Experte 4)

In der Realität gelingt das allerdings nur begrenzt. Viele Befragte Personen beschrieben, dass Zeitdruck, wechselnde Prioritäten oder fehlende Routinen dazu führen, dass

vorhandene Systeme zwar grundsätzlich vorhanden sind, aber kaum aktiv gepflegt oder genutzt werden. „Wenn Projekte laufen, bleibt wenig Zeit, um Inhalte nachzuziehen“, so ein Interviewpartner (Experte 1). Ein anderer brachte es noch direkter auf den Punkt: „In Stoßzeiten wird Wissenspflege als Letztes gemacht, wenn überhaupt.“ (Experte 2)

Diese Aussagen machen deutlich: Die Idee, Wissen situativ verfügbar zu machen, ist zwar vielen bewusst, aber sie scheitert häufig am Alltag. Damit digitale Systeme Mehrwert stiften, müssten sie stärker in bestehende Abläufe eingebettet werden und Wissenspflege als selbstverständlicher Teil der Arbeit verstanden werden, nicht als zusätzliche Belastung.

Die Aussagen der Fachleute machen deutlich, dass zwischen den technischen Möglichkeiten und der tatsächlichen Nutzung im Alltag oft eine spürbare Lücke besteht. Zwar bieten viele Tools zahlreiche Funktionen entscheidend ist aber, ob sie im Arbeitskontext auch wirklich praktikabel sind. Alle Befragten waren sich darin einig: Die Qualität eines Systems bemisst sich nicht an seinem Funktionsumfang, sondern an der Benutzerfreundlichkeit. Oder wie es ein Experte ausdrückte: „Wenn es zu technisch oder zu aufwendig ist, sinkt die Bereitschaft schnell.“ (Experte 2)

Auch andere Aussagen weisen in diese Richtung. „Technik ist nur Werkzeug. Wenn ich zehn Klicks machen muss [...] lassen’s die Leute.“ (Experte 5) Besonders in dynamischen Arbeitsumgebungen ist eine einfache, intuitive Bedienung entscheidend. Neben funktionaler Klarheit wurde auch die Bedeutung von Anerkennung und Nutzererlebnis betont: „Vielleicht durch Anerkennung oder einfach durch gute UX im Tool.“ (Experte 1)

Einige Unternehmen gehen bereits einen Schritt weiter und erproben KI-gestützte Systeme. Diese sollen helfen, Inhalte automatisiert vorzuschlagen, zu sortieren oder sogar individuell anzupassen. „Wir testen aktuell ein Tool, das Vorschläge für Antworten generiert, basierend auf unserer Wissensdatenbank“, berichtete ein Interviewpartner (Experte 2). Eine andere Person ergänzte: „KI wird [...] Inhalte schneller finden, sortieren und sogar personalisieren.“ (Experte 3)

Trotz solcher technologischen Fortschritte bleibt jedoch der Mensch zentral für die Qualitätssicherung. KI kann entlasten die Verantwortung für die Relevanz, Richtigkeit und Verständlichkeit der Inhalte liegt aber weiterhin bei den Mitarbeitenden. Oder wie

ein Experte es zusammenfasste: „Wir kombinieren manuelle Pflege mit KI-gestützten Tools [...] Qualitätssicherung machen Menschen.“ (Experte 6)

Gerade größere Organisationen betonten in diesem Zusammenhang, wie wichtig eine konsistente Struktur für den Zugang zu Wissen ist. Taxonomien und klare Kategorien helfen nicht nur bei der Auffindbarkeit, sondern schaffen auch Vertrauen. „Viele denken bei Taxonomie an etwas Bürokratisches das Gegenteil ist der Fall.“ (Experte 6) Und: „Wissen strukturieren heißt auch: Wissen sichtbar und zugänglich machen das schafft Transparenz, und Transparenz fördert Vertrauen.“ (Experte 6)

Eine gut durchdachte Struktur ist also nicht etwa ein Hindernis, sondern vielmehr eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Wissen im Alltag überhaupt sinnvoll genutzt werden kann. Insgesamt wurde in den Interviews deutlich: Digitale Tools sind im heutigen Wissensmanagement kaum noch wegzudenken. Ihr tatsächlicher Nutzen hängt jedoch weniger von der eingesetzten Technik ab, sondern vielmehr davon, wie gut sie in bestehende Arbeitsabläufe integriert ist und ob sie im Alltag tatsächlich angenommen wird.

Drei Aspekte haben sich dabei besonders klar herauskristallisiert: Erstens muss der Zugang zu Wissen möglichst einfach und intuitiv gestaltet sein niemand hat Zeit für umständliche Such Wege. Zweitens sollte Wissen direkt dort verfügbar sein, wo es konkret gebraucht wird, idealerweise eingebettet in den Arbeitskontext. Und drittens: Künstliche Intelligenz kann zwar bei der Strukturierung und Verteilung von Wissen unterstützen, doch die Einordnung und Bewertung bleibt in den meisten Fällen eine menschliche Aufgabe.

Unabhängig vom technischen Reifegrad zeigt sich also: Wissen entfaltet seinen eigentlichen Wert erst dann, wenn es zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und im passenden Format zur Verfügung steht und dabei den Menschen wirklich unterstützt, anstatt ihn zusätzlich zu belasten.

6.2 Wissenskultur

Ein zentrales Thema, das sich durch alle Interviews zog, war die Rolle der Wissenskultur also die Frage, wie im Unternehmen tatsächlich mit Wissen umgegangen wird. Gemeint sind damit nicht nur formale Prozesse, sondern auch die alltäglichen Einstellungen, Routinen und Rahmenbedingungen, die letztlich darüber entscheiden, ob Wissen geteilt,

festgehalten und weitergegeben wird oder eben nicht. Technische Systeme spielen dabei zwar eine unterstützende Rolle, doch entscheidend ist die Haltung, die dahintersteht.

Viele der Befragten schilderten, dass das Teilen von Wissen grundsätzlich positiv bewertet wird aber eben noch nicht überall selbstverständlich ist. Eine Person brachte es so auf den Punkt: „Wissen teilen hilft allen. Aber es gibt natürlich auch immer noch Einzelne, die lieber ihr Ding machen.“ (Experte 2) Eine andere meinte: „Wissen teilen wird zunehmend erwartet, aber es ist noch nicht überall angekommen.“ (Experte 3)

Der Wille zur Offenheit scheint also in vielen Bereichen vorhanden zu sein, stößt aber stellenweise noch auf Widerstände. Gerade in größeren Organisationen wurde häufig von widersprüchlichen Haltungen berichtet etwa dort, wo Wissen noch immer als persönlicher Vorteil verstanden wird oder Unsicherheit und Konkurrenzdenken den offenen Austausch erschweren.

In der Praxis findet Wissenstransfer oft eher informell statt etwa über persönliche Gespräche, kurze Abstimmungen oder eingespielte Abläufe im Arbeitsalltag. Wie eine der befragten Personen es ausdrückte: „Einige Sachen laufen strukturiert z. B. in Wissensdatenbanken, aber vieles läuft auch informell.“ (Experte 1) Diese eher beiläufigen, aber wirksamen Formen des Austauschs sind für viele Mitarbeitende deutlich zugänglicher als formale Dokumentationssysteme. Oder wie eine andere interviewte Person sagte: „Lieber ein 30-Minuten-Austausch als ein Riesendokument, das keiner liest.“ (Experte 5)

Daraus lässt sich ableiten, dass Vertrauen und direkte Kommunikation in vielen Fällen entscheidender sind als technische Tools. Wer eine funktionierende Wissenskultur etablieren will, sollte daher auch informelle Austauschformen bewusst ermöglichen und fördern etwa durch offene Gesprächsanlässe oder kollegiale Formate.

Einige Organisationen gehen noch einen Schritt weiter und verankern den Wissensaustausch aktiv in bestehende Abläufe zum Beispiel bei Projektstarts, Übergaben oder Rollenwechseln. „Wissenstransfer an normale Prozesse koppeln: Projektstart, Projektende, Rollenwechsel“, meinte eine interviewte Person (Experte 5). Und auch das Selbstverständnis spielt eine Rolle: „Wissen teilen ist keine Zusatzaufgabe, sondern Teil der Arbeit.“ (Experte 4)

Solche regelmäßigen Gelegenheiten sei es in Form kurzer Übergaben, Retros oder kleiner Wissensinputs in Meetings machen den Austausch nicht nur leichter, sondern auch selbstverständlicher.

Damit Wissen geteilt wird, braucht es außerdem Anerkennung und Sichtbarkeit. Denn wenn geteiltes Wissen einfach im System verschwindet, geht der Anreiz verloren. Einer der Befragten formulierte es so: „Wissen strukturieren heißt auch: Wissen sichtbar und zugänglich machen das schafft Transparenz, und Transparenz fördert Vertrauen.“ (Experte 6) Ein anderer ergänzte: „Vergesst das ‚Danke‘ nicht, wenn jemand Wissen teilt, darf das sichtbar gewürdigt werden.“ (Experte 5) Einige Unternehmen setzen dazu kreative Formate ein, etwa kleine Storytelling-Videos oder Erfahrungsbeiträge auf internen Plattformen: „Wir machen z. B. kleine Storytelling-Videos [...] das schafft Vertrauen.“ (Experte 3)

Insgesamt zeigen die Aussagen: Eine tragfähige Wissenskultur entsteht nicht durch Vorgaben oder Tools allein, sondern durch alltägliche Haltung und ein förderndes Miteinander. Es braucht konkrete Anlässe, Offenheit im Team und Wertschätzung für den Beitrag Einzelner. Digitale Systeme können das unterstützen aber nicht ersetzen.

6.3 Führung

In allen Interviews wurde deutlich: Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, eine funktionierende Wissenskultur im Unternehmen zu etablieren. Sie sind nicht nur passive Nutzer oder organisatorische Unterstützer vielmehr setzen sie Impulse, schaffen die notwendigen Rahmenbedingungen und geben durch ihr eigenes Verhalten ein klares Signal, welchen Stellenwert Wissen tatsächlich im Arbeitsalltag hat.

Immer wieder wurde betont, wie stark die Vorbildfunktion von Führungskräften wirkt. Denn ob Wissen geteilt wird oder nicht, hängt oft direkt davon ab, wie offen und konsequent Führung mit dem Thema umgeht. Wie es ein Experte formulierte: „Führungskräfte können sehr stark prägen, ob Wissenstransfer Teil des Alltags ist oder nicht.“ (Experte 1) Auch andere Stimmen unterstrichen, dass die Haltung von oben entscheidend ist: „Wenn ich nicht klar mache, dass Wissensteilung ein Ziel ist, wird das auch nicht ernst genommen.“ (Experte 2) Oder noch deutlicher: „Führungskraft muss sagen: ‚Wissen teilen ist bei uns normal‘ sonst wird’s schwierig.“ (Experte 5)

Diese Aussagen machen deutlich: Ohne ein klares Bekenntnis der Führungsebene bleibt Wissensaustausch häufig die Ausnahme oder wird als „nice to have“ wahrgenommen. Führung wirkt in diesem Kontext nicht über formale Vorgaben, sondern durch echtes Vorleben und konsequente Einbindung ins tägliche Handeln.

Gleichzeitig reicht Haltung allein nicht aus. Es braucht auch konkrete, wiederkehrende Impulse, um Wissensteilung im Arbeitsalltag zu verankern. „Es braucht einfach immer wieder einen Impuls von Führungskräften, dass Wissensteilung nicht untergeht“, so ein Interviewpartner (Experte 1). Eine andere Perspektive betont die aktive Rolle: „Führungskräfte sind [...] auch Enabler.“ (Experte 3)

Damit Wissensmanagement gelingt, muss Führung also sowohl kulturell als auch operativ Verantwortung übernehmen durch klare Signale, Raum für Austausch und die Integration von Wissenstransfer in bestehende Abläufe.

Das heißt: Führung muss nicht nur wollen, dass Wissen geteilt wird, sie muss es auch ermöglichen. Das gelingt zum Beispiel durch einfache Teamroutinen, regelmäßigen Austausch oder kleine Gelegenheiten im Alltag. Es geht darum, Strukturen zu schaffen, die Wissensteilung nicht kompliziert machen, sondern im besten Fall erleichtern.

Gleichzeitig wurde in den Gesprächen deutlich: Im hektischen Arbeitsalltag verliert das Thema schnell an Sichtbarkeit. Wie ein Experte es formulierte: „In Stoßzeiten wird Wissenspflege als Letztes gemacht, wenn überhaupt.“ (Experte 2) Und auch wenn es nicht immer offen gesagt wurde, war zwischen den Zeilen oft zu hören: Führung ist heute mit so vielen Themen gleichzeitig konfrontiert, dass Wissen leicht hinten runterfällt.

Das zeigt: Wenn Wissen wirklich Priorität haben soll, brauchen auch Führungskräfte passende Unterstützung etwa durch klare Zuständigkeiten, passende Tools oder spezialisierte Rollen, die beim Thema dranbleiben.

Kurz gesagt: Führung ist ohne Zweifel einer der wichtigsten Hebel für nachhaltigen Wissenstransfer. Aber auch Führung selbst braucht einen passenden Rahmen, denn geteiltes Wissen ist kein rein technisches, sondern in erster Linie ein kulturelles Thema.

6.4 Barrieren im digitalen Wissensmanagement

Die Interviews zeigen: Auch wenn digitales Wissensmanagement in vielen Unternehmen zunehmend ernst genommen wird, gibt es im Alltag immer noch eine ganze Reihe an

Hürden, die das Teilen und Nutzen von Wissen erschweren. Und das liegt nicht allein an der Technik. Viel häufiger sind es eingespielte Gewohnheiten, fehlende Strukturen oder einfach die Tatsache, dass andere Themen oft dringlicher erscheinen.

Eines der Hauptprobleme: Zeitmangel. Wenn das Tagesgeschäft läuft, bleibt fürs Dokumentieren oder Teilen von Wissen meist keine Luft. Wie ein Interviewpartner es formuliert: „Wenn Projekte laufen, bleibt wenig Zeit, um Inhalte nachzuziehen.“ (Experte 1) Oder auch: „In Stoßzeiten wird Wissenspflege als Letztes gemacht, wenn überhaupt.“ (Experte 2) Ein anderer bringt es auf den Punkt: „Typische Stolpersteine sind: Zeit, Verantwortung und Kultur.“ (Experte 5)

Das deckt sich mit einer Beobachtung, die mehrfach auftauchte: Wissensarbeit wird oft nicht als regulärer Teil der Arbeit gesehen, sondern als etwas, das man „auch noch machen sollte“. Entsprechend landet es schnell auf der langen Bank.

Auch technische Aspekte spielen eine Rolle. Tools, die kompliziert oder unübersichtlich sind, schrecken eher ab, als dass sie helfen. „Wenn es zu technisch oder zu aufwendig ist, sinkt die Bereitschaft schnell“, hieß es (Experte 2). Oder ganz pragmatisch: „Technik ist nur Werkzeug. Wenn ich zehn Klicks machen muss [...] lassen’s die Leute.“ (Experte 5) Ein weiterer Punkt: „Wenn man das überspringt, hat man nach ein paar Wochen ein völlig unübersichtliches Wissenssystem.“ (Experte 3)

Die Botschaft aus den Interviews ist deutlich: Tools sollen unterstützen nicht zusätzlich belasten oder noch mehr Arbeit erzeugen. Wenn Systeme zu umständlich sind oder niemand richtig damit arbeiten will, verpufft ihr Potenzial.

Und dann ist da noch das Thema Kultur. Auch sie spielt eine zentrale Rolle. Auf dem Papier wird dem Thema Wissen zwar viel Bedeutung beigemessen in der Praxis fehlt aber oft das passende Mindset. Wie es ein Experte formuliert, hat: „Die Annahme, dass Technik allein reicht [...] stimmt nicht.“ (Experte 4) Oder auch: „Es braucht einfach immer wieder einen Impuls von Führungskräften, dass Wissensteilung nicht untergeht.“ (Experte 1)

Wenn Erwartungen unklar bleiben oder niemand vorlebt, wie Wissen sinnvoll geteilt werden kann, bleibt es schnell bei schönen Worten. Eine echte Wissenskultur entsteht nicht durch Beschlüsse, sondern durch Haltung, Routinen und erlebte Praxis. Und das braucht Zeit.

Kurz gesagt: Die größten Hürden im Alltag sind keine böse Absicht. Es sind fehlende Zeitfenster, überfrachtete oder unklare Technik und eine Unternehmenskultur, die noch nicht richtig mitzieht. Aber: Die Offenheit der Mitarbeitenden ist da, wenn der Rahmen stimmt und die Strukturen verständlich sind, bewegt sich oft mehr, als man denkt.

6.5 Optimierungspotenziale im digitalen Wissensmanagement

Trotz aller Hürden machen viele Unternehmen längst Fortschritte beim Wissensmanagement das zeigen die Interviews deutlich. Die befragten Fachleute nannten dabei unterschiedliche Hebel: von Technologie über klare Strukturen bis hin zu Kultur und Arbeitsweise. Besonders häufig kam ein Punkt zur Sprache: Wissen bringt nur dann echten Nutzen, wenn es nicht irgendwo „gelagert“, sondern direkt im Arbeitsalltag eingesetzt werden kann zur richtigen Zeit, am richtigen Ort.

Mehrere Befragte Personen betonten in diesem Zusammenhang: Wissen gehört nicht ins Archiv, sondern mitten in den Arbeitsfluss. „Wissen muss da auftauchen, wo die Leute gerade arbeiten, nicht irgendwo auf einem Portal, das man extra öffnen muss.“ (Experte 1)
„Unser Ziel: Wissen genau dann bereitzustellen, wenn es gebraucht wird im Moment der Anwendung.“ (Experte 4)
„Wir sprechen von ‚Learning in the Flow of Work‘.“ (Experte 4)

Der Trend geht also weg vom klassischen „Suchen und Nachlesen“ hin zu intelligenter Unterstützung in genau dem Moment, wo sie gebraucht wird. Microlearning, integrierte Hilfen in Tools oder kontextabhängige Vorschläge sind hier gängige Ansätze.

Damit das aber funktioniert, braucht es klare Zuständigkeiten. Viele Unternehmen haben dafür inzwischen feste Rollen etabliert z. B. sogenannte Knowledge Owner oder Content Coaches.

„Dann gibt’s sogenannte ‚Knowledge Owner‘ in den einzelnen Fachbereichen.“ (Experte 1)
„Wir haben [...] Knowledge Owner oder Content Coaches.“ (Experte 4)

Solche Rollen ob nun als „Knowledge Owner“ oder Content-Verantwortliche leisten einen wichtigen Beitrag: Sie helfen nicht nur beim Aufbau von Wissen, sondern sorgen auch dafür, dass Inhalte gepflegt und aktuell bleiben. Das funktioniert aber nur, wenn diese Rollen gut eingebunden sind und nicht nebenbei laufen müssen.

Klar ist auch: Ein gutes Tool allein reicht nicht. Es muss so gestaltet sein, dass es im Alltag auch gerne genutzt wird. Dabei geht es weniger um technische Feinheiten als um einfache Bedienung, kleine Erfolgserlebnisse und nicht zuletzt um Wertschätzung: „Vielleicht durch Anerkennung oder einfach durch gute UX im Tool.“ (Experte 1)
„Lieber kleines, gepflegtes Wiki als Hochglanz-System, das niemand nutzt.“ (Experte 5)
„Vergesst das ‚Danke‘ nicht, wenn jemand Wissen teilt, darf das sichtbar gewürdigt werden.“ (Experte 5)

Anerkennung, auch im Kleinen, motiviert oft mehr als formelle Vorgaben. Wenn Mitarbeitende sehen, dass ihr Beitrag etwas bewirkt oder zumindest wahrgenommen wird, steigt auch die Bereitschaft, Wissen aktiv einzubringen.

Ein weiteres zentrales Thema: Struktur. Denn Wissen, das nicht gefunden wird, ist letztlich wertlos.
„Single Point of Truth einmal gepflegt, überall auffindbar.“ (Experte 4)
„Wissen so zu gestalten, dass es langfristig nutzbar ist – modular, aktualisierbar, zugänglich.“ (Experte 4)

Klare Ordnungen, zentrale Ablagen und wiederverwendbare Formate helfen dabei, Informationen nicht nur verfügbar zu halten, sondern sie auch immer wieder neu einzubinden zum Beispiel für neue Mitarbeitende oder bei wechselnden Aufgaben.

Und nicht zuletzt: Es hilft, wenn Teams mitreden können. Die besten Lösungen entstehen selten „von oben“, sondern im Austausch.
„Sprecht mit den Leuten meistens weiß das Team genau, was funktioniert.“ (Experte 5)
„Fangt klein an. Drei gute Formate sind besser als ein riesiges Konzept, das keiner lebt.“ (Experte 5)

Der rote Faden ist klar: Mit kleinen Schritten anfangen, Erfahrungen sammeln und dann gezielt erweitern, statt mit komplexen Strategien zu überfordern. Denn am Ende zählt, dass Wissen im Alltag wirklich ankommt. Nur dann entfaltet es seine Wirkung nicht auf dem Papier, sondern in der Zusammenarbeit.

6.6 Zukunftsperspektiven und technologische Entwicklungen

Neben der Bestandsaufnahme war auch der Blick in die Zukunft Thema in den Interviews. Dabei kristallisierten sich vor allem zwei Entwicklungslinien heraus: die zunehmende

Rolle von Technologien insbesondere Künstlicher Intelligenz sowie Veränderungen in Lern- und Wissensprozessen über längere Zeiträume hinweg.

Viele Unternehmen experimentieren derzeit mit KI, sei es für intelligentere Suchfunktionen, automatisierte Vorschläge oder individuell angepasste Inhalte. Die Technik soll nicht alles übernehmen, aber bestimmte Prozesse erleichtern: „Wir testen aktuell ein Tool, das Vorschläge für Antworten generiert, basierend auf unserer Wissensdatenbank.“ (Experte 2)
„KI wird [...] Inhalte schneller finden, sortieren und sogar personalisieren.“ (Experte 3)

Die Haltung ist dabei überwiegend pragmatisch: Künstliche Intelligenz gilt als unterstützendes Werkzeug nicht als Ersatz für menschliche Erfahrung oder Verantwortung. Es geht darum, Routinetätigkeiten zu entlasten, Informationszugang zu verbessern und Prozesse effizienter zu gestalten. Die Qualitätssicherung bleibt jedoch beim Menschen:
„Wir kombinieren manuelle Pflege mit KI-gestützten Tools [...] Qualitätssicherung machen Menschen.“ (Experte 6)

Kurz gesagt: KI wird kommen in vielen Fällen ist sie längst da. Entscheidend ist aber, wie sie eingebettet wird. Denn Technik allein macht noch keine gute Wissenskultur.

Auch beim Lernen zeigt sich ein klarer Wandel. Statt klassischer Frontaltrainings oder Standard-Schulungen setzen Unternehmen zunehmend auf flexiblere, alltagsnahe Formate.

„Weg vom starren ‚Schulungsdenken‘ hin zu adaptiven Lernumgebungen.“ (Experte 3)
„Learning in the Flow of Work‘ ist nicht nur Schlagwort, sondern Zielbild.“ (Experte 4)

Lernen soll direkt dort stattfinden, wo gearbeitet wird spontan, bedarfsorientiert und ohne große Umwege. Das funktioniert aber nur, wenn die Umgebung mitspielt: Es braucht passende Tools, ja aber vor allem eine Kultur, in der Lernen nicht als Extra gilt, sondern als Teil des Jobs.

Ein Thema, das in vielen Gesprächen aufkam, war auch der Blick auf das große Ganze: Wissensmanagement wird nicht mehr als Projekt mit Enddatum gesehen, sondern als dauerhafte Aufgabe.
„Struktur ist nicht das Ziel sie ist das Werkzeug.“ (Experte 6)

„Macht Wissen sichtbar und relevant lieber klein anfangen, regelmäßig evaluieren und dranbleiben.“ (Experte 6)

Das heißt: Nicht der perfekte Masterplan bringt am meisten, sondern eine klare Linie, Beharrlichkeit und die Bereitschaft, Dinge schrittweise zu verbessern. Technik kann da viel unterstützen aber am Ende bleibt Wissen ein zutiefst menschliches Thema. Wer es dauerhaft verankern will, braucht Neugier, Geduld und ein bisschen Mut, auch mal zu experimentieren.

7. Diskussion

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der Interviews mit bestehenden theoretischen Modellen verknüpft mal ergänzend, mal kritisch hinterfragend. Es geht darum, die gewonnenen Einsichten nicht nur für sich stehen zu lassen, sondern sie einzuordnen: Wo decken sie sich mit der Literatur? Wo gibt es neue Perspektiven oder Widersprüche? Und vor allem: Was lässt sich daraus für die Praxis ableiten, wenn es um zukunftsfähiges digitales Wissensmanagement geht?

7.1 Einordnung der Ergebnisse in den Forschungskontext

Die Interviews geben vielfältige Hinweise darauf, wie digitales Wissensmanagement aktuell in Unternehmen eingesetzt wird und wo es noch Potenzial zur Verbesserung gibt. Viele der befragten Organisationen nutzen etablierte Tools wie Microsoft Teams, SharePoint oder ServiceNow. Allerdings fällt auf, dass der Umgang mit diesen Plattformen stark variiert. Während einige Unternehmen bereits von einem zentralen Zugriffspunkt für Wissen sprechen (Experte 4), berichten andere von eher verstreuten Strukturen, in denen Informationen schwer auffindbar sind (Experte 3, Experte 5).

Ein zentraler Gedanke, der sich durch viele Gespräche zieht: Es reicht nicht aus, wenn die Systeme einfach nur vorhanden sind. Entscheidend ist, wie selbstverständlich sie in den Arbeitsalltag eingebunden sind. Besonders prägnant wurde das durch die Aussage eines Interviewpartners, der meinte: „Wissen muss da auftauchen, wo die Leute gerade arbeiten, nicht irgendwo auf einem Portal, das man extra öffnen muss“ (Experte 1). Dieser Gedanke entspricht auch der Idee des "Learning in the Flow of Work", wie sie in der Fachliteratur, etwa bei North und Maier (2018), beschrieben wird.

Im Zuge organisatorischer Veränderungen, etwa durch Remote Arbeit, neue Führungsmodelle oder technische Umstellungen, treten zusätzliche Herausforderungen im Umgang mit Wissen auf. Besonders deutlich wurden in den Interviews drei zentrale Hindernisse: fehlende Zeit, unklare Zuständigkeiten und eine oft nur schwach ausgeprägte kulturelle Verankerung.

Am häufigsten wurde der Zeitmangel genannt. In arbeitsintensiven Phasen rückt die Pflege von Wissen schnell in den Hintergrund. Ein Interviewpartner brachte es treffend auf den Punkt: „In Stoßzeiten wird Wissenspflege als Letztes gemacht, wenn überhaupt“ (Experte 2). Auch Experte 1 schilderte, dass während laufender Projekte kaum Raum bleibt, Inhalte zu aktualisieren: „Wenn Projekte laufen, bleibt wenig Zeit, um Inhalte nachzuziehen.“

Ein weiteres Hindernis ist das Fehlen klarer Verantwortlichkeiten. Oft ist nicht geregelt, wer überhaupt zuständig ist. „Wissen gehört oft niemandem, dann macht’s auch keiner“, so Experte 5. Ähnlich äußerte sich Experte 4: „Manche Rollen sind nicht klar definiert.“ Dadurch fühlt sich häufig niemand verantwortlich, was zu Lücken in den Strukturen führt.

Neben den strukturellen Aspekten ist auch die Unternehmenskultur ein zentraler Faktor für erfolgreiches Wissensmanagement. Wenn Führungskräfte das Teilen von Wissen nicht vorleben oder klar fördern, bleibt es oft ein Randthema. „Führungskräfte müssen es vorleben, sonst hat es keine Priorität“, brachte es Experte 2 auf den Punkt. Auch wenn das Teilen von Wissen in vielen Organisationen inzwischen erwartet wird, „ist es noch nicht überall angekommen“, wie Experte 3 betonte.

Dabei ist deutlich: Eine gelebte Wissenskultur entsteht nicht zufällig, sondern muss aktiv unterstützt und sichtbar gemacht werden. Sie ist eng verknüpft mit dem Verhalten von Führungskräften, mit der Anerkennung für Beiträge und mit klaren Rahmenbedingungen. Experte 4 formulierte es besonders treffend: „Wissen teilen ist keine Zusatzaufgabe, sondern Teil der Arbeit.“

Aus den Interviews ergeben sich zudem konkrete Ansätze zur Verbesserung des digitalen Wissensmanagements. Besonders häufig wurde der Aufbau klarer Zuständigkeiten betont. So berichtete Experte 1, dass in seinem Unternehmen „jede Einheit jemanden hat, der oder die für die Pflege bestimmter Inhalte verantwortlich ist“. Auch Experte 4 verwies auf feste Rollen wie „Knowledge Owner“ oder „Content Coaches“, die gezielt Verantwortung für den Umgang mit Wissen übernehmen.

Neben solchen festen Rollen braucht es laut den Befragten Formate, die sich einfach in den Arbeitsalltag integrieren lassen. Statt umfangreicher Dokumentationen seien praxisnahe und leicht zugängliche Lösungen gefragt. Ein Interviewpartner formulierte es so: „Lieber ein 30-Minuten-Austausch als ein Riesendokument, das keiner liest“ (Experte 5). Eine weitere Idee stammt von Experte 3, der auf „kleine Storytelling-Videos“ setzt – authentisch, konkret und ohne große Einstiegshürden.

Nicht zu unterschätzen ist auch, wie wichtig Anerkennung und Wertschätzung für die Wissensarbeit sind. Viele sehen die Sichtbarkeit von Beiträgen als entscheidenden Anreiz. „Vergesst das ‚Danke‘ nicht, wenn jemand Wissen teilt, darf das ruhig sichtbar gewürdigt werden“, sagte Experte 5. Auch Experte 6 betonte: „Wissenskultur entsteht, wenn Beiträge anerkannt werden nicht nur durch Tools, sondern durch Haltung.“

Ein weiterer Aspekt mit wachsender Bedeutung ist der technologische Fortschritt, besonders im Bereich Künstlicher Intelligenz. Viele Befragte sehen darin eine große Chance, Wissensarbeit effizienter zu gestalten zum Beispiel durch automatische Vorschläge, intelligente Sortierung oder personalisierte Inhalte. „Wir testen aktuell ein Tool, das Vorschläge für Antworten generiert, basierend auf unserer Wissensdatenbank“, berichtete Experte 2. Gleichzeitig bleibt für viele klar: Die Rolle des Menschen bleibt zentral. „Qualitätssicherung machen Menschen“, stellte Experte 6 deutlich heraus. Die Kombination aus technischen Möglichkeiten und menschlicher Einordnung gilt als besonders vielversprechend. „KI wird [...] Inhalte schneller finden, sortieren und sogar personalisieren“, ergänzte Experte 3.

Insgesamt zeigt sich: Digitales Wissensmanagement entfaltet seine Wirkung nur dann, wenn es eingebettet ist in eine unterstützende Kultur, klare Rollen und Prozesse, die im Alltag funktionieren. Technik allein reicht nicht es braucht Menschen, die bereit sind, ihr Wissen zu teilen, weiterzuentwickeln und sichtbar zu machen.

7.2 Einordnung im Kontext aktueller Literatur

Diese theoretischen Annahmen finden sich klar in den Interviews wieder. Führungskräfte wurden häufig als Schlüsselfiguren genannt, wenn es darum geht, Wissen im Alltag sichtbar zu machen:

„Führungskräfte können sehr stark prägen, ob Wissenstransfer Teil des Alltags ist oder nicht.“
(Experte 1)

„Führungskraft muss sagen: ‚Wissen teilen ist bei uns normal‘ – sonst wird’s schwierig.“
(Experte 5)

Führung als Vorbild prägt laut Praxis wie Theorie maßgeblich, ob eine geteilte Wissenskultur wirklich gelebt wird.

Zeitmangel gehört zu den häufigsten Hindernissen – nicht nur in den Interviews, sondern auch in der Literatur. Reinmann (2005) stellt fest, dass unter hohem Arbeitsdruck Wissen oft vernachlässigt wird:

„Wenn Projekte laufen, bleibt wenig Zeit, um Inhalte nachzuziehen.“ (Experte 1)

Ein zweites Thema ist das strukturelle Problem der fehlenden Rollenklärung:

„Wissen gehört oft niemandem dann macht’s auch keiner.“ (Experte 5)

Hinzu kommt eine kulturelle Lücke zwischen Wunsch und Realität. Zwar wird Wissen teilen vielerorts erwartet, aber nicht aktiv vorgelebt:

„Wissen teilen wird zwar erwartet, ist aber noch nicht überall angekommen.“ (Experte 3)

Viele der interviewten wünschen sich weniger Komplexität und mehr alltagsnahe Formate. Der Begriff „Learning in the Flow of Work“ (Schmidt, 2016) bringt es auf den Punkt: Lernen und Wissensaustausch sollen Teil des täglichen Tuns werden.

„Lieber ein 30-Minuten-Austausch als ein Riesendokument, das keiner liest.“ (Experte 5)

„Wissen muss da auftauchen, wo die Leute gerade arbeiten.“ (Experte 1)

Damit entwickelt sich Wissensmanagement vom statischen Archiv hin zu einem lebendigen, kontextbezogenen Prozess. Künstliche Intelligenz wird in der Literatur zunehmend als Chance gesehen – so auch bei Maier (2020), der KI als Unterstützung bei Suche, Strukturierung und Personalisierung von Wissen beschreibt. Die Interviewaussagen greifen genau diesen Punkt auf:

„Wir testen aktuell ein Tool, das Vorschläge für Antworten generiert [...] basierend auf unserer Wissensdatenbank.“ (Experte 2)

„Wir kombinieren manuelle Pflege mit KI-gestützten Tools [...] Qualitätssicherung machen Menschen.“ (Experte 6)

Die Befragten setzen auf hybride Ansätze, bei denen KI-Prozesse erleichtert, die Verantwortung aber beim Menschen bleibt. Klare Strukturen gelten laut Probst et al. (2012) als zentrale Voraussetzung für erfolgreichen Wissenstransfer. Auch in den Interviews zeigt sich, dass Ordnung und Verantwortlichkeit zentral sind:

„Single Point of Truth einmal gepflegt, überall auffindbar.“ (Experte 4)
„Wissen strukturieren heißt auch: Wissen sichtbar und zugänglich machen.“ (Experte 6)

Taxonomien, Rollen und zentrale Systeme helfen, Wissen auffindbar und anschlussfähig zu halten vorausgesetzt, sie sind gut integriert. zusammenfassend lässt sich sagen: Die Interviewergebnisse stützen viele theoretische Annahmen etwa zur Bedeutung von Führung, Kultur und Struktur. Gleichzeitig erweitern sie den Diskurs um praxisnahe Impulse: niedrighschwellige Formate, KI-Integration und die Rolle von Wertschätzung. Genau diese Punkte werden im nächsten Kapitel mit Blick auf Handlungsmöglichkeiten weitergedacht.

7.3 Diskussion und Zusammenführung

Die vorliegende Untersuchung zielte darauf ab, Optimierungspotenziale des digitalen Wissensmanagements für die Entwicklung einer geteilten Wissenskultur in Unternehmen im Wandel herauszuarbeiten. Die geführten Experteninterviews ermöglichen dabei einen facettenreichen Einblick in aktuelle Praktiken, Herausforderungen und Zukunftsperspektiven und lassen sich zugleich in zentrale theoretische Diskurse einordnen.

In vielen Punkten bestätigen die Ergebnisse klassische Modelle des Wissensmanagements. So zeigen sich starke Parallelen zur Theorie von Probst et al. (2012) sowie zu North, Reinhardt und Sieber-Suter (2018), die betonen, dass Wissenskultur, Struktur und Führung als konstitutive Elemente für gelungenen Wissenstransfer gelten. Besonders deutlich wurde, dass Führungskräfte eine zentrale Rolle einnehmen, wenn es darum geht, eine Kultur des Teilens zu etablieren. Sie setzen nicht nur organisatorische Rahmenbedingungen, sondern geben auch inhaltlich und durch ihr Verhalten den Ton an. Diese Perspektive stimmt mit dem Verständnis von Führung als „Wissensarchitekt“ überein (North, Reinhardt, Sieber-Suter, 2018). Die Interviewaussagen untermauern dies eindrücklich:

„Führungskräfte können sehr stark prägen, ob Wissenstransfer Teil des Alltags ist oder nicht.“ (Experte 1)

„Führungskraft muss sagen: ‚Wissen teilen ist bei uns normal‘ sonst wird’s schwierig.“ (Experte 5)

Gleichzeitig machen die Interviews auf klassische Barrieren aufmerksam, die auch in der Literatur breit diskutiert werden. Zeitmangel, unklare Zuständigkeiten oder eine nur schwach ausgeprägte Wissenskultur treten branchenübergreifend auf und stehen dem idealtypischen Modell des Wissensmanagements oft entgegen. Reinmann (2005) verweist bereits darauf, dass unter operativem Druck die Pflege und Weitergabe von Wissen regelmäßig ins Hintertreffen gerät ein Befund, der in den Interviews mehrfach betont wurde:

„Wenn Projekte laufen, bleibt wenig Zeit, um Inhalte nachzuziehen.“ (Experte 1)

„Wissen gehört oft niemandem dann macht’s auch keiner.“ (Experte 5)

Diese theoretische Anschlussfähigkeit bildet jedoch nur einen Teil der Relevanz der Untersuchung. Die Interviews leisten auch eine wichtige Erweiterung klassischer Modelle vor allem durch die Betonung niedrigschwelliger, alltagsnaher Formate. Während viele theoretische Ansätze stark auf Prozesse, Systeme und Struktur fokussieren, zeigen sich in der Praxis andere Hebel. Nicht große Plattformen oder aufwendige Tools machen den Unterschied, sondern einfache Lösungen, die nah am Alltag der Nutzenden Personen sind. Besonders häufig genannt wurden kurze Austauschroutinen, kleine Wikis oder Microlearning-Elemente:

„Lieber ein 30-Minuten-Austausch als ein Riesendokument, das keiner liest.“ (Experte 5)

Solche Formate bringen nicht nur Effizienz, sondern auch Akzeptanz – eine Komponente, die in vielen theoretischen Modellen eher implizit bleibt.

Ein weiterer Aspekt, der in der Praxis deutlich hervorsticht, ist der gezielte Einsatz Künstlicher Intelligenz. Zwar wird KI in der neueren Literatur zunehmend berücksichtigt (Maier, 2020), doch der konkrete Einsatz in der organisationalen Realität entwickelt sich noch. Die Interviews zeigen, dass KI insbesondere zur Unterstützung bei Strukturierung, Suche und Personalisierung von Wissen genutzt wird. Dabei bleibt die Verantwortung für Qualität und Einordnung bewusst beim Menschen. So betonen mehrere Gesprächspersonen:

„Wir testen aktuell ein Tool, das Vorschläge für Antworten generiert [...] basierend auf unserer Wissensdatenbank.“ (Experte 2)

„Wir kombinieren manuelle Pflege mit KI-gestützten Tools [...] Qualitätssicherung machen Menschen.“ (Experte 6)

Insgesamt lassen sich aus den Interviews vier wesentliche Ansatzpunkte zur Beantwortung der Forschungsfrage identifizieren: Erstens, die Klärung und Institutionalisierung von Verantwortlichkeiten, etwa durch „Knowledge Owner“ oder klar definierte Rollen. Zweitens, die Förderung vereinfachter, alltagsnaher Wissensformate, die in den Arbeitsfluss integriert werden. Drittens, die Etablierung einer sichtbaren Anerkennungskultur, die das Teilen von Wissen würdigt. Und viertens, der gezielte, nutzerzentrierte Einsatz digitaler Technologien insbesondere solcher, die das Finden und Anwenden von Wissen im Arbeitsmoment erleichtern.

Diese Potenziale entfalten allerdings nur im Zusammenspiel ihre Wirkung. Wissensmanagement erweist sich nicht als rein technisches Projekt, sondern als kulturell und strategisch getriebener Prozess. Wer Wissen im Unternehmen nutzbar machen will, muss es nicht nur dokumentieren, sondern aktiv im Alltag verankern. Die Interviews machen deutlich: Geteilte Wissenskultur entsteht dort, wo Struktur, Technologie und Haltung zusammenspielen.

Allerdings sind die Ergebnisse auch im Licht gewisser Einschränkungen zu sehen. Die qualitative Methodik erlaubt zwar tiefgehende Einsichten, ist aber nicht auf statistische Repräsentativität ausgelegt. Die befragten Organisationen verfügen häufig über einen hohen Digitalisierungsgrad, was die Sicht auf Herausforderungen und Lösungen positiv verzerren kann. Zudem wurde die Codierung manuell durchgeführt zwar systematisch und nachvollziehbar, aber ohne unterstützende Auswertungssoftware wie MAXQDA. Dennoch wurde großer Wert auf Transparenz und Reflexivität gelegt, sodass die Aussagen trotz methodischer Grenzen eine valide Grundlage zur Einschätzung zentraler Erfolgsfaktoren im digitalen Wissensmanagement bieten.

8. Fazit und Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit war es, herauszufinden, wie digitales Wissensmanagement dazu beitragen kann, eine geteilte Wissenskultur in Unternehmen im Wandel zu fördern.

Grundlage dafür waren sechs qualitative Experteninterviews, die einen vielschichtigen Einblick in die aktuelle Praxis gaben: Wie wird Wissen digital organisiert? Wo liegen die größten Herausforderungen? Und welche Entwicklungen werden als besonders vielversprechend gesehen? Die Ergebnisse liefern nicht nur Antworten auf die Forschungsfrage, sondern auch konkrete Anregungen für Unternehmen, die sich mitten im Veränderungsprozess befinden.

Was sich dabei deutlich zeigt: Digitales Wissensmanagement funktioniert nicht als reines Technikthema. Es braucht mehr als nur Tools nämlich Strukturen, Verantwortung und vor allem eine Kultur, die den Austausch von Wissen wirklich ermöglicht. Erst wenn Technik, Organisation und gelebte Werte zusammenspielen, kann Wissen langfristig Wirkung entfalten. In den Gesprächen kristallisierten sich vier Bereiche heraus, die besonders oft genannt wurden: klare Zuständigkeiten, Integration von Wissen in den Arbeitsalltag, sichtbare Wertschätzung für Wissensaustausch und ein sinnvoller Einsatz digitaler Technologien.

Rollen wie „Knowledge Owner“ oder „Content Coaches“ helfen dabei, Verantwortung für Wissen klar zuzuordnen und eine gewisse Struktur in den Umgang damit zu bringen. In den Interviews wurde aber auch deutlich: Damit Wissen im Alltag wirklich ankommt, braucht es einfache, greifbare Formate. Viele Mitarbeitende bevorzugen kurze Lernimpulse, lockere Übergabegespräche oder kleine Storytelling-Videos Dinge, die direkt im Arbeitsalltag verankert sind. Aufwändige Dokumentationen dagegen bleiben oft liegen. Ein zentraler Punkt ist außerdem Anerkennung: Wenn Wissen sichtbar geteilt und geschätzt wird, steigt auch die Bereitschaft, sich aktiv einzubringen. Das passiert nicht nur durch Lob, sondern auch durch klare Signale in der Führung und durch Strukturen, die Wissensteilung erleichtern.

Technologie etwa KI-gestützte Tools kann vieles erleichtern, aber nur, wenn sie sinnvoll eingebunden ist. Entscheidend ist, dass der Mensch im Mittelpunkt bleibt und Qualität nicht dem Zufall überlassen wird.

Ein Blick in die Praxis zeigt außerdem: Digitale Tools gibt es zwar fast überall genutzt werden sie aber oft nur begrenzt. Viele Systeme wirken sperrig oder sind nicht wirklich in die tägliche Arbeit eingebunden. Wenn jedoch Zuständigkeiten klar geregelt sind und Formate zur Arbeitsrealität passen, wird Wissensarbeit eher zur Selbstverständlichkeit. Was trotzdem häufig im Weg steht: Zeit. Ohne Entlastung, ohne einfache Wege und ohne

festen Routinen bleibt Wissensmanagement schnell auf der Strecke, obwohl das Potenzial eigentlich da wäre.

Auch die Unternehmenskultur zeigt sich als entscheidender Faktor. Wissen lässt sich nicht einfach verordnen oder in ein System pressen, es muss gelebt werden. Das funktioniert nur, wenn es Vorbilder gibt, wenn Rituale entstehen, die den Austausch fördern, und wenn die Umgebung Teilhabe wirklich ermöglicht. Viele Organisationen stehen dabei gerade an einem Wendepunkt: Weg von der Idee, Wissen sei etwas, das man für sich behält, hin zu mehr Offenheit, Beteiligung und gegenseitigem Lernen. Dabei wird deutlich: Eine geteilte Wissenskultur entsteht nicht nebenbei. Sie braucht Pflege, Aufmerksamkeit und Führungskräfte, die sie glaubwürdig vorleben.

Aus den Interviews ergeben sich außerdem konkrete Hebel, wie sich Wissensarbeit im Alltag verbessern lässt. Klar zugewiesene Rollen schaffen Verbindlichkeit, niemand kann sich dann mehr „nicht zuständig“ fühlen. Gleichzeitig wirken kulturelle Signale etwa, wenn Führungskräfte aktiv Austausch anstoßen oder Wissensweitergabe in Routinen eingebettet ist, oft stärker als jede formale Vorgabe. Auch die Technik spielt eine Rolle, allerdings eher im Hintergrund: Systeme müssen leicht zu bedienen sein, Inhalte schnell auffindbar und möglichst auch unterwegs abrufbar. Was zudem gut funktioniert: Formate, die direkt im Arbeitsalltag nützen, kurze Lessons Learned, einfache Feedbackrunden oder Videos von Mitarbeitenden, die zeigen, wie etwas praktisch funktioniert. Solche Impulse machen Wissen greifbar und damit auch nutzbar.

Insgesamt macht die Untersuchung deutlich: Digitales Wissensmanagement kann in Zeiten des Wandels zu einem echten Motor für Veränderung und Lernfähigkeit werden. Entscheidend ist allerdings, dass es nicht als rein technisches Projekt betrachtet wird. Damit es Wirkung entfalten kann, braucht es eine klare strategische Verankerung, passende Strukturen und vor allem eine Kultur, die das Teilen von Wissen ermöglicht und wertschätzt. Denn eine geteilte Wissenskultur entsteht nicht durch Tools oder Plattformen allein. Sie lebt von Haltung, Vertrauen und sichtbarer Anerkennung im Arbeitsalltag. Organisationen, die das Verstehen gezielt fördern, stärken nicht nur ihre Prozesse, sondern schaffen auch ein stabiles Fundament für eine flexible, menschenzentrierte und zukunftsfähige Weiterentwicklung.

Literaturverzeichnis

Ackermann, I. (2020). Wissenstransfer in agilen Organisationen: Grundlagen, Herausforderungen und praktische Lösungen. Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-31876-5>

Ackermann, T. (2020). Wissensmanagement in agilen Organisationen: Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Praxisbeispiele. Springer Gabler.

Bitkom. (2020). Agilität in Organisationen – Status quo, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren. Bitkom e.V. Zugriff am 30. Mai 2025, von <https://www.bitkom.org>

BMÖDS – Bundesministerium für Öffentlichen Dienst und Sport. (2023). Leitfaden & Toolbox zur Wissenssicherung im öffentlichen Dienst. Zugriff am 30. Mai 2025, von <https://oeffentlicherdienst.gv.at>

Bortz, J., & Döring, N. (2016). Forschungsmethoden und Evaluation (5. Aufl.). Springer Medizin Verlag.

EconStor. (2016). Wissensbewahrung und Wissenstransfer in der Praxis. ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft. Zugriff am 30. Mai 2025, von <https://www.econstor.eu>

Flick, U. (2019). Einführung in die qualitative Sozialforschung (8. Aufl.). UTB.

Fraunhofer IAO. (2015). Wissensmanagement – Erfolgsfaktor für Unternehmen: Studie zu Status quo und Perspektiven in der deutschen Wirtschaft. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. Zugriff am 30. Mai 2025, von <https://publica.fraunhofer.de>

Gläser, J., & Laudel, G. (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

IMU-Institut. (2016). Wissensbewahrung und Wissenstransfer in der Praxis. Zugriff am 30. Mai 2025, von <https://imu-boeckler.de>

Kaps, G. (2009). Erfolgsmessung im Wissensmanagement unter Anwendung der Balanced Scorecard. Hochschule der Medien Stuttgart. Zugriff am 30. Mai 2025, von <https://hdms.bsz-bw.de>

Lehner, F. (2021). Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützungssysteme (5. Aufl.). Hanser.

Mader, I. (2023). *Wissensmanagement erfolgreich umsetzen*. Springer Gabler.

Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (12. Aufl.). Beltz.

Müller, A. (2021). Wissensmanagement in der Praxis: Methoden – Instrumente – Umsetzung. Vahlen.

Müller, A., Schneider, L., & Braun, T. (2019). Wissensmanagement in Organisationen: Grundlagen, Strategien und Werkzeuge. Springer Gabler.

Müller, M. W. M. (2021). Wissensmanagement klipp & klar. Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-38310-7>

Müller, R. P. J. (2021). Wissen in agilen Organisationen: Erfolgsfaktoren, Formate, Umsetzung. Springer Gabler.

Müller, R. P. J., Thomas, A., Müller, D., & Müller, F. (2019). Bausteine des Wissensmanagements: Grundlagen – Konzepte – Praxisbeispiele (2. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9344-1>

Niemojewski, C. (2005). Wissensmanagement und Unternehmenskooperationen: Die Strukturierung der wissensintensiven strategischen Allianz. Deutscher Universitäts-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-82027-3>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

North, K. (2016). Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen (6. Aufl.). Springer Gabler.

North, K. (2021). Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen (7. Aufl.). Springer Gabler.

North, K., Maier, R., & Haas, O. (2018). Wissensmanagement: Wertschöpfung in der wissensbasierten Wirtschaft (6. Aufl.). Springer Gabler.

North, K., Reinhardt, K., & Sieber-Suter, B. (2018). Wissen 4.0 – Wissensmanagement im digitalen Wandel. Springer Gabler.

Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (1997). Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler Verlag.

Reinmann-Rothmeier, G. (2001). Wissen managen: Das Münchener Modell (Forschungsbericht Nr. 131). Ludwig-Maximilians-Universität München, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.

Schmidt, M. (2017). Wissensmanagement für agile Organisationen: Ein praxisnaher Leitfaden. Springer Gabler.

Schreuder, S., & Reiländer, D. (2022). Wissensmanagement im Kontext der digitalen Transformation: Praxiserfahrungen. Wirtschaftsförderungsgesellschaft am Mittelrhein mbH.

Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1997). The dance of change: The challenges of sustaining momentum in learning organizations. Doubleday.

Steinke, I. (2000). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), Qualitative Forschung: Ein Handbuch (S. 319-331). Rowohlt.

Tebbe, C. (2021). *Durchgängiges Wissensmanagement von OT-Security-Wissen im Lebensweg von Produktionsanlagen* (Dissertation). Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg.

Trojan, J. (2006). Strategien zur Bewahrung von Wissen: Zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Deutscher Universitäts-Verlag.

Wilkesmann, U. (2008). Wissensmanagement-Barometer: Eine empirische Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Technische Universität Dortmund. Zugriff am 30. Mai 2025, von <https://www.researchgate.net>

Eigene Transkriptionen der Experteninterviews, siehe Anhang A.

Anhangsverzeichnis

Anhang A: Interview Transkripte	S.45
---------------------------------------	------

Hinweis: Die farbcodierten Transkripte (Anhang B) und die Codierungstabelle Excel (Anhang C) wurden zusätzlich als digitale Beilage zur Verfügung gestellt und sind nicht Bestandteil des schriftlichen Anhangs.

Anhang A: Interview Transkripte

Interviewer: Guten Tag, Herr Experte 1, vielen Dank, dass Sie sich heute Zeit für das Gespräch nehmen. Mögen Sie sich zu Beginn bitte kurz vorstellen? Wer sind Sie, und was machen Sie genau bei dem weltweit tätiges Beratungsunternehmen?

Experte 1: Ja, gerne. Mein Name ist Experte 1, ich bin Manager bei einem weltweit tätiges Beratungsunternehmen Deutschland im Bereich Managed Services, konkret Accounting & Reporting. Ich beschäftige mich seit einigen Jahren mit dem Thema „Wissensbereitstellung“ in digitalen Formaten, insbesondere auch mit dem Service „Knowledge as a Service“, den wir bei dem weltweit tätigen Beratungsunternehmen intern und extern aufgebaut haben. Als ich kümmere mich im weitesten Sinne darum, wie Fachwissen möglichst zielgerichtet verteilt und nutzbar gemacht werden kann sowohl technisch als auch prozessual

Interviewer: Welche digitalen Tools oder Systeme nutzen Sie bei dem weltweit tätigen Beratungsunternehmen aktuell zur Unterstützung von Wissensprozessen?

Experte 1: Also grundsätzlich nutzen wir mehrere Tools. Intern ist das vor allem unser Intranet, aber auch SharePoint und MS Teams – also sehr Microsoft-basiert. Daneben haben wir aber auch eigene Plattformen entwickelt, zum Beispiel eben „Knowledge as a Service“, wo Mitarbeitende und teilweise auch Mandanten auf gebündeltes Expertenwissen zugreifen können. Da geht's dann weniger um klassische Doku, sondern eher um interaktive Sessions, also Wissen on demand, wenn man so will.

Interviewer: Könnten Sie bitte etwas detaillierter beschreiben, wie das Wissensmanagement in Ihrem Bereich aktuell organisiert ist? Also welche Prozesse, Rollen und Systeme sind bei Ihnen im Einsatz und wie gut funktioniert das Ihrer Einschätzung nach im Alltag?“

Experte 1: Ja, gerne. Also, bei uns ist das Wissensmanagement in mehrere Ebenen gegliedert. Zunächst gibt's eine zentrale Wissensplattform, das ist technisch gesehen eine Kombination aus SharePoint und internen Datenbanken, die wir über unser Intranet zugänglich machen. Dort werden fachliche Inhalte, Prozessbeschreibungen, Best Practices und Entscheidungsvorlagen zentral abgelegt.

Dann gibt's sogenannte 'Knowledge Owner' in den einzelnen Fachbereichen – das heißt, jede Einheit hat jemanden, der oder die für die Pflege bestimmter Inhalte verantwortlich ist. Das ist kein Vollzeitjob, aber eine klare Rolle im jeweiligen Team.

Was ganz gut funktioniert, ist die zentrale Struktur und die Grundlogik: Also, wir haben Suchfunktionen, Metadaten, Kategorien usw. Was schwieriger ist wie so oft

ist die tatsächliche Pflege im Alltag. Wenn Projekte laufen, bleibt wenig Zeit, um Inhalte nachzuziehen. Manche Teams sind da super diszipliniert, andere naja, eher pragmatisch unterwegs.

Zusätzlich fördern wir informellen Austausch über Teams-Channels und virtuelle Knowledge-Sharing-Sessions, also kurze Meetings, wo jemand sein Know-how teilt das ist ziemlich beliebt, weil's praxisnah ist.

Insgesamt würd ich sagen die Struktur steht, und technisch ist vieles da aber im Alltag hängt's halt an der Verbindlichkeit. Es braucht einfach immer wieder einen Impuls von Führungskräften, dass Wissensteilung nicht untergeht.

Interviewer: Und wie wird Wissen im Arbeitsalltag geteilt?

Experte 1: Das ist ganz unterschiedlich. Einiges läuft strukturiert – zum Beispiel in Wissensdatenbanken oder FAQs, aber viel läuft auch informell. Also: Kolleg:innen fragen sich gegenseitig, teilen Sachen über Teams oder in Meetings. In Projekten gibt's oft dedizierte Wissenssprints oder Übergabeformate, aber das hängt vom Team ab. Ich würd sagen: Der Wissenstransfer ist da, aber nicht immer systematisch.

Interviewer: Wenn Sie den Digitalisierungsgrad Ihres Wissensmanagements auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten müssten was würden Sie sagen?

Experte 1: Ich würde sagen, wir sind bei einer 8. Also technisch sind wir gut aufgestellt, auch prozessual gibt's klare Verantwortlichkeiten. Aber kulturell gibt's noch Verbesserungspotenzial nicht jede:r nutzt die Systeme gleich aktiv.

Interviewer: Wie würden Sie die Wissenskultur in Ihrem Bereich beschreiben?

Experte 1: Grundsätzlich offen also, Wissen wird schon geteilt, das ist nicht das Problem. Aber wie gesagt: Es hängt sehr stark davon ab, wie das Team aufgestellt ist. In manchen Projekten ist das ganz natürlich, in anderen muss man aktiv nachhaken. Und naja, nicht jeder fühlt sich gleichermaßen verantwortlich für das Weitergeben von Wissen.

Interviewer: Inwiefern nehmen Führungskräfte dabei eine Rolle ein?

Experte 1: Eine ziemlich wichtige, würde ich sagen. Führungskräfte können sehr stark prägen, ob Wissenstransfer Teil des Alltags ist oder nicht. Wenn eine Teamleitung das nicht vorlebt oder gar nicht auf dem Schirm hat, dann ist es schwer, das von unten heraus zu etablieren. Also, ja Führung hat da schon eine Schlüsselfunktion.

Interviewer: Welche konkreten Herausforderungen erleben Sie aktuell im Bereich des digitalen Wissensmanagements?

Experte 1: Also ich würd sagen, das größte Thema ist Zeit oder besser gesagt fehlende Zeit. Viele Kolleg:innen sind voll in Projekten eingespannt, und da bleibt einfach wenig Raum, um Wissen strukturiert zu dokumentieren oder zu teilen. Und dann fehlt manchmal auch die Klarheit, wer überhaupt verantwortlich ist. Also wer pflegt das Wiki? Wer aktualisiert Inhalte? Das ist nicht immer klar geregelt.

Interviewer: Gab es bei Ihnen konkrete Fälle, in denen der Wissenstransfer nicht funktioniert hat?

Experte 1: Ja, gab es. Also ein Beispiel: Wir hatten mal den Wechsel in einer Schlüsselrolle in einem Projektteam, und obwohl es ein Übergabegespräch gab, ist einiges an Detailwissen verloren gegangen. Einfach, weil es nirgendwo schriftlich fixiert war und auch nicht nachgefragt wurde. Das hat uns später Zeit gekostet, das wieder aufzubauen.

Interviewer: Was hat sich Ihrer Meinung nach in den letzten Jahren im Wissensmanagement verändert?

Experte 1: Da ist einiges passiert. Die Pandemie war da sicher ein Beschleuniger. Also, früher hat man Wissen oft einfach im Büro „mitgehört“ oder sich schnell an den Schreibtisch gestellt. Heute, mit Remote-Work, geht das nicht mehr. Das hat dazu geführt, dass mehr strukturiert dokumentiert wird oder werden muss. Und die Tools sind natürlich auch besser geworden, also Integration mit Kalender, OneNote, Videotools etc.

Interviewer: Und wie sehen Sie das in Bezug auf die Unternehmenskultur?

Experte 1: Ja, die Kultur verändert sich. Früher war's eher so: „Wissen ist Macht“. Heute ich würd sagen Wissen teilen wird zunehmend erwartet. Aber: Es ist noch nicht überall angekommen. Manche tun's gern, andere sehen's als Zusatzaufwand. Ich glaub, das ist ein Generationen und Mindset-Thema.

Interviewer: Wo sehen Sie konkrete Verbesserungsmöglichkeiten beim digitalen Wissensmanagement?

Experte 1: Also definitiv bei der Integration in den Arbeitsfluss. Wissen muss da auftauchen, wo die Leute gerade arbeiten – nicht irgendwo auf einem Portal, das man extra öffnen muss. Und zweitens glaub ich, dass man Anreize schaffen muss. Nicht unbedingt monetär, aber sichtbar machen: Wer teilt, hilft dem Team. Vielleicht durch Anerkennung oder einfach durch gute UX im Tool.

Interviewer: Gibt es Tools oder Methoden, die Sie für besonders hilfreich oder weniger geeignet halten?

Experte 1: Ich bin ein Fan von kurzen Videos oder Screenshots mit Kommentaren sowas hilft oft mehr als ein 20-seitiges PDF. Weniger hilfreich sind klassische Handbücher, die keiner liest. Und naja, Tools sind nur so gut wie ihre Nutzer:innen. Es bringt nix, wenn das System toll ist, aber niemand pflegt Inhalte.

Interviewer: Möchten Sie zum Schluss noch etwas hinzufügen zum Beispiel eine Empfehlung aus Ihrer Praxis?

Experte 1: Ja, vielleicht das Wissensmanagement ist nicht nur ein IT-Thema. Es braucht Zeit, Haltung und Unterstützung von oben. Also, Tools sind wichtig, aber es fängt bei der Kultur an. Wenn das klar ist, funktioniert der Rest fast von allein.

Interviewer: Vielen Dank, Herr ... für Ihre Offenheit und Ihre Zeit.

Experte 1: Sehr gerne, viel Erfolg bei Ihrer Bachelorarbeit!

Interviewer: Herr Experte 2, vielen Dank für Ihre Zeit. Vielleicht starten wir ganz unkompliziert erzählen Sie doch kurz etwas über sich. Was machen Sie genau, und wie berührt Sie das Thema Wissensmanagement?

Experte 2: Gerne. Also, ich bin seit etwa acht Jahren bei unserem Unternehmen, einem regionalen Energieversorger, und leite seit drei Jahren den gesamten Kundenservice-Bereich. In der Funktion verantworte ich nicht nur den operativen Betrieb, sondern auch Themen wie Qualitätssicherung, Digitalisierung der Prozesse und eben auch das Wissensmanagement. Das Thema kam vor etwa vier Jahren auf unsere Agenda, als uns klar wurde, dass viele Abläufe zu stark von Einzelpersonen abhängig waren. Wissen war oft in Köpfen gespeichert oder auf alten Laufwerken verteilt ineffizient und riskant.

Interviewer: Und wie lange beschäftigen Sie sich persönlich mit dem Thema?

Experte 2: Ich würde sagen, so richtig intensiv seit 2021. Vorher war das immer „irgendwo mit drin“, aber ohne klaren Fokus. Erst als wir systematisch angefangen haben, unser Intranet zu modernisieren und Prozesse zu digitalisieren, wurde klar ohne sauberes Wissensmanagement kommen wir nicht weiter. Wir haben dann einen Pilot mit einem kleinen Team gestartet und seitdem kontinuierlich ausgebaut.

Interviewer: Was nutzen Sie aktuell an digitalen Tools?

Experte 2: Im Zentrum steht bei uns ServiceNow als Wissensdatenbank – das ist relativ neu bei uns, aber die Einführung war ein großer Meilenstein. Daneben arbeiten wir viel mit Microsoft Teams, SharePoint und einem internen DMS. Das klingt erstmal nach Tool-Vielfalt, und ja, das ist auch eine Herausforderung denn Schnittstellen und Suchfunktionen sind nicht immer optimal integriert. Aber wir arbeiten daran, das alles zusammenzuführen, zum Beispiel durch eine übergreifende semantische Suche. Was ich wichtig finde: Tools allein lösen kein Problem. Sie müssen gepflegt, sinnvoll genutzt und strategisch eingebettet werden.

Interviewer: Wie läuft die Wissensweitergabe im Alltag?

Experte 2: Unterschiedlich. Wir haben Teams, die sehr gut dokumentieren und regelmäßig Artikel in der Wissensdatenbank anlegen oder aktualisieren. Es gibt aber auch Teams, in denen vieles über persönliche Kontakte oder Chatnachrichten läuft vor allem bei erfahrenen Mitarbeitenden, die sagen: „Ich weiß, wen ich fragen muss.“ Das ist okay, aber nicht skalierbar. Unser Ziel ist, dass jeder unabhängig vom Standort oder der Person Zugriff auf relevantes Wissen hat. Da sind wir noch nicht ganz.

Interviewer: Wie würden Sie den Reifegrad bewerten?

Experte 2: Auf einer Skala von 1 bis 10? Ich würde sagen: Eine 6,5. Wir haben solide Grundlagen gelegt, aber es ist noch viel manuelle Arbeit. Automatisierung und KI-gestützte Vorschläge laufen zwar testweise, aber sind noch nicht im Alltag angekommen. Und es fehlt auch noch etwas an Verbindlichkeit wer ist wirklich verantwortlich für die Pflege?

Interviewer: Wie würden Sie die Wissenskultur beschreiben?

Experte 2: Es ist ein gemischtes Bild. Es gibt auf jeden Fall eine wachsende Offenheit, Wissen zu teilen. Vor drei Jahren war das noch schwieriger da gab's eher Besitzdenken. Heute gibt es eine größere Einsicht: „Wissen teilen hilft allen.“ Aber es gibt natürlich auch immer noch Einzelne, die lieber „ihr Ding machen“. Interessanterweise sind das nicht nur ältere Mitarbeitende manchmal sogar die jüngeren, die sehr effizient arbeiten wollen, aber das Dokumentieren als störend empfinden.

Interviewer: Welche Rolle spielt Führung aus Ihrer Sicht?

Experte 2: Eine zentrale. Und da schließe ich mich selbst mit ein. Wenn ich nicht klar mache, dass Wissensteilung ein Ziel ist, wird das auch nicht ernst genommen. Wir haben bei uns zum Beispiel eingeführt, dass jeder Teamleiter regelmäßig Wissensartikel reviewt oder neue Themen vorschlägt. Außerdem gibt es in unserem

OKR-System ein Ziel zu „Wissenstransparenz“. Das ist nicht super streng, aber es hält das Thema präsent.

Interviewer: Wie ist die Bereitschaft, Wissen zu dokumentieren?

Experte 2: Wenn der Prozess einfach ist gut. Wenn es zu technisch oder zu aufwendig ist, sinkt die Bereitschaft schnell. Deshalb setzen wir stark auf Templates, automatische Vorschläge und kurze Formate wie „Mini-Artikel“ oder One-Pager. Wir machen uns nichts vor niemand will eine Stunde lang Dokumentation schreiben. Aber fünf Minuten für ein gutes Snippet? Das geht.

Interviewer: Wo hakt es am meisten?

Experte 2: Ganz klar Zeit und Fokus. In Stoßzeiten wird Wissenspflege als Letztes gemacht, wenn überhaupt. Und dann fehlt es auch an Anerkennung. Wenn jemand drei Tickets mehr bearbeitet, sieht man das sofort. Wenn jemand einen super Wissensartikel schreibt nicht unbedingt. Wir versuchen, das zu ändern, zum Beispiel durch interne „Knowledge Awards“ oder kleine Incentives. Aber das dauert.

Interviewer: Gab es Situationen, wo fehlendes Wissen echte Probleme gemacht hat?

Experte 2: Ja, beim Wechsel auf unser neues Abrechnungssystem. Da fehlten zentrale Infos, wer was wie macht und einige Kolleg:innen haben dann auf veraltete Prozesse zurückgegriffen. Das hat zu doppelten Bearbeitungen und Kundenreklamationen geführt. Da haben wir viel gelernt. Seitdem ist klar neue Systeme oder Änderungen brauchen zwingend begleitende Wissensartikel.

Interviewer: Welche Veränderungen spüren Sie durch den digitalen Wandel?

Experte 2: Ganz stark Homeoffice. Früher hat man sich schnell was im Büro zugerufen. Jetzt muss alles dokumentiert sein, sonst geht's verloren. Das hat uns gezwungen, strukturierter zu werden. Gleichzeitig ist es eine Chance Remote-Arbeit funktioniert viel besser, wenn man Wissen digital gut verfügbar macht. Und das zweite große Thema: Generative KI. Wir testen aktuell ein Tool, das Vorschläge für Antworten generiert, basierend auf unserer Wissensdatenbank. Das ist spannend aber auch sensibel, denn Qualität und Kontrolle müssen gewährleistet sein.

Interviewer: Gibt es Optimierungspotenziale?

Experte 2: Ja viele. Bessere Schnittstellen, mehr Automatisierung, klare Prozesse. Vor allem aber: Kulturarbeit. Die besten Tools helfen nichts, wenn niemand sie nutzt. Ich glaube, wir müssen Wissen als Teil der „Arbeitskultur“ etablieren nicht als lästige Pflicht. Das geht nur durch Vorbilder, Wertschätzung und gute Kommunikation.

Interviewer: Gibt es etwas, das Sie zum Thema besonders betonen möchten?

Experte 2: Vielleicht das Wissensmanagement kein IT-Thema ist. Es ist ein Thema der Zusammenarbeit, des Führens und des Lernens. Wer es reduziert auf Tools oder Wikis, wird scheitern. Es geht darum, eine Umgebung zu schaffen, in der Menschen ihr Wissen gern teilen, weil sie sehen, dass es geschätzt und gebraucht wird.

Interviewer: Vielen Dank, Herr Experte 2. Möchten Sie anderen Unternehmen etwas mitgeben?

Experte 2: Ja Fangen Sie pragmatisch an. Lieber klein, dafür konsequent. Und holen Sie die Menschen mit ins Boot vom ersten Tag an.

Interviewer:

Herr Experte 3, vielen Dank, dass Sie sich für dieses Gespräch Zeit nehmen. Zu Beginn: Welche Bedeutung hat Wissensmanagement aus Ihrer Sicht heute in Unternehmen?

Experte 3: Sehr gerne. Ich finde, Wissensmanagement wird in vielen Unternehmen leider noch unterschätzt dabei ist es mittlerweile eine der wichtigsten Grundlagen für nachhaltigen Erfolg, gerade in Zeiten, wo sich alles ständig verändert. Es geht heute nicht mehr nur darum, irgendwo ein PDF abzulegen oder ein Wiki zu befüllen. Es geht darum, dass Mitarbeitende zur richtigen Zeit am richtigen Ort Zugriff auf das für sie relevante Wissen haben ohne langes Suchen, ohne Hürden. Ich nenne das gerne „Wissen ermöglichen“ statt „Wissen speichern“. Das ist ein riesiger Unterschied. Denn Unternehmen können sich keine langen Einarbeitungszeiten oder wiederkehrende Fehler mehr leisten, nur weil Wissen nicht auffindbar oder nicht aktuell ist. Durch Digitalisierung, hybride Arbeit und neue Tools müssen wir da einfach viel schneller, flexibler und auch nutzerorientierter denken.

Interviewer: Was bedeutet das konkret im Kontext der digitalen Transformation zum Beispiel bei Projekten wie bei Dräxlmaier?

Experte 3: Das ist ein gutes Beispiel. Wir begleiten dort gerade die Einführung von SAP S/4HANA, was natürlich ein riesiger Umbruch ist fachlich, technisch und kulturell. Solche Transformationsprojekte funktionieren nicht, wenn man die Leute nur mit Handbüchern abspeist. Deshalb arbeiten wir dort mit einem „Enablement-Stufenmodell“: von Basiswissen über Anwendung bis hin zu Experten-Know-how. Das Besondere wir versuchen, Lernen direkt im Arbeitsprozess zu verankern. Dafür nutzen wir SAP Enable Now da können Mitarbeitende z. B. im System selbst kleine Hinweise und Hilfestellungen aufrufen, wenn sie eine Funktion nicht kennen oder

unsicher sind. Also statt ein extra Training zu machen, lernen sie direkt „on the job“. Das ist effizienter und sorgt dafür, dass das Gelernte auch wirklich angewendet wird nicht nur theoretisch verstanden, sondern praktisch integriert.

Interviewer: Welche Herausforderungen begegnen Ihnen dabei typischerweise?

Experte 3: Da gibt's einige. Ein Klassiker ist: Unternehmen wollen sofort loslegen Inhalte erstellen, Videos produzieren, Trainings entwickeln. Aber die Grundfragen wurden nicht geklärt. Wer ist eigentlich zuständig? Wer darf was veröffentlichen? Welche Rollen gibt es, und wer überprüft Inhalte? Wenn man das überspringt, hat man nach ein paar Wochen ein völlig unübersichtliches Wissenssystem, in dem keiner mehr durchblickt. Das frustriert alle Beteiligten. Deshalb setzen wir stark auf Struktur. Es braucht ein Rollenkonzept, Prozesse zur Qualitätssicherung und vor allem auch ein klares Zielbild.

Technisch ist das übrigens auch nicht ohne das Einrichten von Work Areas, Rechteverwaltung, Schnittstellenpflege das unterschätzen viele. Wenn man's aber gut aufsetzt, dann trägt sich das System später fast von allein.

Interviewer: Sie sprechen oft davon, dass Wissensmanagement stark mit Change Management verknüpft ist. Wie genau hängt das für Sie zusammen?

Experte 3: Das ist ein ganz wichtiger Punkt. Wissensmanagement ist für mich nie nur ein Tool-Thema. Es ist immer auch ein Change-Thema vielleicht sogar in erster Linie. Denn Wissen bereitstellen heißt ja auch: Ich muss Menschen mitnehmen. Ich muss erklären, warum sie Dinge anders machen sollen. Warum das Tool sinnvoll ist. Warum sich eine Investition in Lernen lohnt. Gerade in Transformationsprojekten geht's nicht nur um das „Wie“, sondern um das „Warum“. Deshalb arbeiten wir bei solchen Vorhaben immer eng mit der Change- oder Kommunikationsabteilung zusammen. Wir machen zum Beispiel kleine Storytelling-Videos, die den Nutzen greifbar machen, oder wir lassen Kollegen erzählen, wie sie das neue System erleben. Das schafft Vertrauen und am Ende auch die Bereitschaft, neues Wissen anzunehmen und zu teilen.

Interviewer: Ein aktueller Begriff, der oft fällt, ist Nachhaltigkeit. Welche Rolle spielt Lernen und Wissensmanagement in diesem Kontext?

Experte 3: Eine ziemlich zentrale. Nachhaltigkeit ist nicht mehr irgendein „nice to have“-Thema, sondern zieht sich mittlerweile durch alle Unternehmensbereiche von der Produktion bis zur IT. Aber damit das keine leere Hülle bleibt, braucht es Aufklärung und Schulung. Bei Dräxlmaier zum Beispiel haben wir spezielle E-Learnings zu nachhaltigem Lieferkettenmanagement entwickelt. Und die sind nicht einfach nur „Pflicht-Schulungen“, sondern so aufgebaut, dass jede Zielgruppe vom Einkauf bis zum

Werk versteht, was Nachhaltigkeit konkret für ihren Job bedeutet. Das geht nur mit einem sauberen Wissensmanagement im Hintergrund: Welcher Inhalt ist für wen relevant? Wie oft wird er aktualisiert? Wo greift er in den Alltag ein? Das muss alles zusammenspielen.

Interviewer: Wie messen Sie den Erfolg solcher Lern- und Enablement-Initiativen?

Experte 3: Das ist immer eine schwierige, aber wichtige Frage. Natürlich schauen wir auf harte Zahlen: Teilnahmequoten, Durchlaufzeiten, Feedbackscores. Das ist messbar. Aber genauso wichtig vielleicht sogar noch wichtiger sind die weichen Faktoren: Wird das Wissen wirklich angewendet? Gibt es weniger Rückfragen im Support? Fühlen sich Mitarbeitende sicherer im Umgang mit neuen Tools? Dafür machen wir z. B. regelmäßige Befragungen oder holen uns direkt Feedback aus den Teams. Außerdem schauen wir, wie viel eigenständiges Lernen passiert also zum Beispiel wie oft jemand freiwillig Inhalte nutzt, ohne dass er oder sie dazu „verdonnert“ wurde.

Der eigentliche Erfolg zeigt sich für mich daran, wenn Lernen keine Pflichtübung mehr ist, sondern etwas, das als hilfreich empfunden wird.

Interviewer: Welche Rolle spielen Communitys oder Peer Learning bei Ihnen?

Experte 3: Eine richtig große, aber auch herausfordernde Rolle. Communitys of Practice also Wissensgemeinschaften innerhalb der Organisation sind super wertvoll, weil sie eben nicht nur top-down funktionieren. Sie erlauben es, dass Kollegen voneinander lernen, Probleme teilen, Lösungen austauschen. Aber – und das ist das große Aber – solche Communitys brauchen Pflege. Es reicht nicht, einen Teams-Channel aufzusetzen und zu hoffen, dass sich schon was tut. Es braucht Moderation, Anstöße, vielleicht auch kleine Events oder Challenges, damit die Leute aktiv dabei bleiben. Wir haben gute Erfahrungen gemacht, wenn Führungskräfte sich aktiv einbringen nicht als „Chef“, sondern als Teil der Community. Das senkt Hürden und stärkt den offenen Austausch.

Interviewer: Und was bedeutet das für die Rolle von Führungskräften im Wissensmanagement allgemein?

Experte 3: Führungskräfte sind heute nicht mehr nur „Leiter von Abteilungen“, sondern auch Enabler. Sie müssen das Thema Lernen mittragen und zwar sichtbar. Wenn der Chef selbst keine Zeit für Schulungen hat oder keine Artikel liest, dann wird's auch niemand im Team tun. Ich selbst nehme mir bewusst Zeit, neue Formate zu testen oder mal einen internen Impuls zu geben sei es als Video oder kurzer Textbeitrag. Es geht darum, zu zeigen: Wissen ist keine Randaufgabe, sondern Teil der täglichen Arbeit. Und da hat Führung eine Vorbildfunktion.

Interviewer: Zum Abschluss noch die Frage: Welche Trends sehen Sie in den nächsten Jahren im Wissensmanagement?

Experte 3: Da passiert gerade richtig viel. Erstens: Künstliche Intelligenz wird helfen, Inhalte schneller zu finden, zu sortieren und sogar zu personalisieren – also wirklich passgenau auszuspielen, was jemand braucht. Zweitens: Gamification und Simulation also spielerische Lernansätze gewinnen an Bedeutung, weil sie nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch Motivation fördern. Und drittens vielleicht der wichtigste Punkt wir müssen weg vom starren „Schulungsdenken“ hin zu adaptiven Lernumgebungen. Menschen lernen heute nicht mehr linear. Sie brauchen kleine Wissenshappen, die sich an ihre aktuelle Aufgabe anpassen nicht umgekehrt. Das ist ein Mindset-Shift, den viele Unternehmen gerade erst anfangen zu verstehen.

Interviewer: Herzlichen Dank, Herr ... für Ihre Zeit und die spannenden Einblicke.

Experte 3: Sehr gerne, hat Spaß gemacht! Ich hoffe, es war was Brauchbares für Ihre Arbeit dabei.

Interviewer: Herr Experte 4, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen. Als Einstieg: Wie würden Sie die Rolle von Wissensmanagement in einem Unternehmen wie ein global agierender Technologiekonzern beschreiben?

Experte 4: Sehr gern. Für uns bei ein global agierender Technologiekonzern ist Wissensmanagement weit mehr als ein IT-System oder ein Toolset es ist ein strategischer Hebel. In einem so technologiegetriebenen, global vernetzten Unternehmen wie unserem ist es entscheidend, dass Wissen nicht nur vorhanden ist, sondern gezielt zugänglich und anwendbar gemacht wird und zwar unabhängig davon, ob es sich um technische Daten, Prozesswissen oder einfach Erfahrungswerte aus dem Projektgeschäft handelt. Gerade in Bereichen wie Engineering oder Digitalisierung erleben wir eine enorme Komplexität. Wenn wir da Wissen nicht strukturiert erfassen und verteilen, riskieren wir doppelte Arbeit oder sogar Fehler, die man hätte vermeiden können. Deshalb ist unser Ziel: Wissen genau dann bereitzustellen, wenn es gebraucht wird im Moment der Anwendung, nicht erst danach.

Interviewer: Welche Systeme nutzen Sie dabei konkret?

Experte 4: Wir setzen auf mehrere, gut verzahnte Plattformen. Zum Beispiel nutzen wir Theum ein intelligentes System, das Inhalte aus verschiedenen Quellen bündelt und über eine einheitliche Oberfläche zugänglich macht. Das hilft uns enorm bei der Fragmentierung, die man oft bei großen Konzernen sieht.

Ein weiteres zentrales Tool ist Teamcenter, das im Engineering-Bereich stark genutzt wird. Dort geht es vor allem um Simulationsergebnisse, Konstruktionswissen oder Lessons Learned, die versioniert und kontextbezogen dokumentiert werden.

Dazu kommen natürlich unsere Collaboration-Tools, eingebettet in unsere interne „Digital Workplace“-Strategie. Wir verfolgen dabei einen klaren Single Point of Truth-Ansatz – also: einmal gepflegt, aber überall sinnvoll auffindbar. Das ist nicht immer einfach, aber essenziell für Skalierung.

Interviewer: Und wie schaffen Sie es, dass dieses Wissen auch tatsächlich im Arbeitsalltag ankommt?

Experte 4: Das ist die Kernfrage. Der entscheidende Punkt ist, dass Wissen nicht in der Theorie hängen bleibt, sondern in den Arbeitsfluss integriert wird. Wir sprechen da von „Learning in the Flow of Work“. Das heißt: Mitarbeitende bekommen direkt im Prozess Unterstützung zum Beispiel über digitale Assistenten oder kontextbezogene Hinweise im Tool. Niemand hat heute die Zeit, sich erst durch zig Seiten zu klicken. Also müssen Systeme mitdenken.

Ein spannendes Feld ist hier KI wir arbeiten daran, auf Basis von Nutzerverhalten automatisch Vorschläge zu machen oder Lernbedarfe zu erkennen. Das ist natürlich sensibel, gerade was Datenschutz angeht, aber es bietet enorme Chancen, Wissen nutzbar zu machen, ohne dass man danach suchen muss.

Interviewer: Wie wird bei Ihnen der Erfolg solcher Maßnahmen bewertet?

Experte 4: Wir messen auf mehreren Ebenen. Klar, es gibt die klassischen KPIs: Nutzungszahlen, Klickraten, Feedback, Verweildauer. Aber das allein reicht nicht. Viel interessanter wird es, wenn wir schauen: Wie schnell können neue Mitarbeitende produktiv arbeiten? Wie oft treten dieselben Supportfragen auf? Wie viele Wiederverwendungen gibt es von vorhandenem Wissen in neuen Projekten? Wir versuchen, auch die weichen Faktoren sichtbar zu machen zum Beispiel, ob Teams aus Fehlern lernen oder ob Innovationszyklen kürzer werden. Denn gutes Wissensmanagement hat nicht nur mit Effizienz, sondern auch mit Lernfähigkeit und Resilienz zu tun.

Interviewer: Was sind typische Stolpersteine, auf die Sie stoßen?

Experte 4: Ganz klar: Die Annahme, dass Technik allein reicht. Viele denken, wenn das Tool erstmal da ist, läuft es schon. Aber das stimmt nicht. Ohne eine passende Kultur

dahinter wird kein System wirklich lebendig. Deshalb investieren wir viel in Change Management – mit Kommunikation,

Schulungen, Multiplikatoren. Es muss klar sein: Wissen teilen ist keine Zusatzaufgabe, sondern Teil der Arbeit. Und es braucht Rollen wie wir haben zum Beispiel sogenannte Knowledge Owner oder Content Coaches, die nicht nur Inhalte pflegen, sondern auch aktiv Netzwerke aufbauen und Austausch ermöglichen. Wenn das nicht geregelt ist, verweisen Systeme schnell.

Interviewer: Stichwort Nachhaltigkeit spielt das auch beim Lernen und Wissensmanagement eine Rolle?

Experte 4: Absolut. Nachhaltigkeit ist nicht nur ein Umwelt-, sondern auch ein Kompetenzthema. Wir können unsere Ziele nur erreichen, wenn Mitarbeitende verstehen, was Nachhaltigkeit im eigenen Arbeitsbereich konkret bedeutet. Deshalb entwickeln wir zum Beispiel E-Learnings zu Umweltstandards, Sozialverantwortung, Lieferkettenmanagement aber eben auch konkrete Praxistrainings für Teams im Facility Management oder im Einkauf. Und wir versuchen, Wissen so zu gestalten, dass es langfristig nutzbar ist also modular, aktualisierbar, zugänglich. So bleibt Nachhaltigkeit kein Buzzword, sondern wird Teil des operativen Handelns.

Interviewer: Welche Rolle spielen Communities of Practice in Ihrer Organisation?

Experte 4: Eine immer größere. Siemens ist ja stark global verteilt – das heißt, viele Expert:innen arbeiten an ähnlichen Themen, aber an ganz unterschiedlichen Orten. Wenn die sich vernetzen, statt alles doppelt zu erfinden, entsteht echter Mehrwert. Wir fördern deshalb gezielt Communities, zum Beispiel in Engineering, Cybersecurity oder Nachhaltigkeit. Wichtig ist aber: So eine Community funktioniert nicht von allein. Sie braucht Zeit, Plattformen, Moderation und auch Sichtbarkeit.

Wir testen aktuell auch digitale Community-Sprints oder Peer-Learning-Formate, in denen Teams sich gegenseitig updaten, Fragen klären oder Best Practices austauschen. Das hat viel Potenzial, muss aber auch aktiv begleitet werden.

Interviewer: Was würden Sie als Schlüsselfaktoren für erfolgreiches, zukunftsfähiges Wissensmanagement nennen?

Experte 4: Da gibt's aus meiner Sicht vier zentrale Punkte: Erstens: Eine klare Governance – wer ist für was zuständig, wie wird Qualität gesichert, wie oft wird aktualisiert? Zweitens: Eine niedrigschwellige Integration in den Arbeitsalltag. Kein Mensch klickt sich freiwillig durch zehn Ebenen das muss intuitiv funktionieren. Drittens: Eine gelebte Kultur, in der Wissen teilen anerkannt wird auch durch Vorbilder in der Führung. Und viertens: Ein offener Umgang mit neuen Technologien – also KI, semantische

Suche, Simulationen. Wenn diese vier Ebenen zusammenkommen, entsteht ein System, das wirklich lernt im Sinne der Organisation und der Menschen darin.

Interviewer: Herr ..., ganz herzlichen Dank für das Gespräch!

Experte 4: Ich danke Ihnen war ein spannender Austausch. Viel Erfolg bei Ihrer Arbeit!

Interviewer: Herr Experte 5, danke, dass Sie sich die Zeit für das Gespräch nehmen. Zu Beginn: Wie würden Sie persönlich Wissensmanagement beschreiben gerade im Kontext von einem international tätigen Technologie- und Dienstleistungsunternehmen?

Experte 5: Gern. Also, für mich ist Wissensmanagement ganz klar mehr als nur eine Plattform oder ein System. Es geht eigentlich darum, Wissen im Unternehmen lebendig zu halten – also nicht irgendwo abzulegen und zu hoffen, dass es jemand findet, sondern aktiv zu schauen: Wer braucht was, wann und in welcher Form? Gerade bei einem international tätigen Technologie- und Dienstleistungsunternehmen, mit der Größe und Vielfalt, spielt das natürlich eine riesige Rolle. Wenn erfahrene Kolleg:innen in Rente gehen oder das Team wechseln, dann darf deren Wissen nicht einfach mitgehen. Genau da setzt unsere Arbeit an.

Interviewer: Sie haben ja das „Expert Debriefing“ mitentwickelt was steckt denn konkret dahinter?

Experte 5: Das ist im Grunde eine strukturierte Methode, um das Wissen ausscheidender Mitarbeitender zu sichern. Klingt erstmal trocken, ist aber eigentlich ein ziemlich persönliches Format. Wir setzen uns mit der Person zusammen und gehen gezielt durch: Welche Projekte waren wichtig? Wo lagen Stolperfallen? Was sind typische Kniffe oder Abkürzungen, die man nirgendwo nachlesen kann? Es ist so ein bisschen wie ein professionelles Übergabegespräch nur eben gut vorbereitet, moderiert und mit klarem Fokus auf Wissenstransfer. Und am Ende bekommt das Team oder die Nachfolge das Ganze so aufbereitet, dass man auch wirklich etwas damit anfangen kann.

Interviewer: Was sind aus Ihrer Erfahrung die größten Stolpersteine im Wissensmanagement?

Experte 5: Puh, es gibt da ein paar Klassiker. Einer ist definitiv: Zeit. Die Leute sagen oft: „Ja, wichtiges Thema, aber gerade keine Kapazität.“ Ein anderer Punkt ist Verantwortung also wer kümmert sich wirklich darum, dass Wissen gepflegt wird? Das schwimmt leider oft.

Und was man nicht unterschätzen darf: die Kultur. Es gibt immer noch die Haltung „Wissen ist Macht“. Oder Kolleg:innen denken: „Ach, das, was ich weiß, ist doch nichts Besonderes.“ Und dann wird es halt nicht geteilt – obwohl es für andere total hilfreich wäre.

Interviewer: Wie bringen Sie das Thema konkret in den Alltag der Teams?

Experte 5: Am besten klappt's, wenn es nicht als Extra-Aufgabe wahrgenommen wird, sondern einfach dazugehört. Wir versuchen zum Beispiel, Wissenstransfer an ganz normale Prozesse zu koppeln: Projektstart, Projektende, Rollenwechsel das sind natürliche Anlässe. Und wir arbeiten mit kleinen Formaten. Also lieber ein 30-Minuten-Austausch im Team als ein Riesendokument, das nie jemand liest. Außerdem: Wenn die Führungskraft sagt „Wissen teilen ist bei uns normal“, dann ziehen alle mit. Wenn nicht – wird's schwierig. Führung hat da wirklich eine Hebelwirkung.

Interviewer: Und wie sieht's bei Ihnen mit digitalen Tools aus? Was funktioniert was eher nicht?

Experte 5: Wir haben natürlich viele Systeme – Confluence, SharePoint, MS Teams und so weiter. Aber die Technik ist letztlich nur das Werkzeug. Wichtig ist, dass die Tools niedrigschwellig sind. Wenn ich zehn Klicks machen muss, um was zu finden oder zu teilen, dann lassen's die Leute. Deshalb nutzen wir zum Beispiel Vorlagen, automatische Erinnerungen oder auch kurze Video-Snippets, statt langer PDFs. Und ganz ehrlich: Lieber ein kleines, funktionierendes Wiki, das aktiv gepflegt wird, als ein Hochglanz-System, das niemand nutzt.

Interviewer: Wie messen Sie bei einem international tätigen Technologie- und Dienstleistungsunternehmen, ob Wissensmanagement wirkt?

Experte 5: Natürlich gibt's die klassischen Zahlen: Wie oft wurde ein Artikel gelesen? Wie viele Debriefings wurden durchgeführt? Solche Sachen. Aber ehrlich gesagt: Für mich ist das wichtigste Feedback das, was aus dem Team kommt. Wenn jemand sagt „Das hat mir echt geholfen“ oder „Gut, dass wir das dokumentiert haben“ – dann weiß ich, es bringt was. Man muss halt ein bisschen weg von der reinen KPI-Logik und sich fragen: Wurde Wissen wirklich genutzt? Hat es Entscheidungen besser oder schneller gemacht?

Interviewer: Was würden Sie anderen Organisationen raten, die beim Thema Wissensmanagement noch am Anfang stehen?

Experte 5: Fangt klein an. Lieber drei gute Formate, die funktionieren, als ein großes Konzept, das niemand lebt. Und: Sprecht mit den Leuten. Fragt, was ihnen fehlt, wo sie suchen, was sie sich wünschen. Meistens weiß das Team ganz genau, was funktioniert man muss nur zuhören.

Ach ja und vergesst das „Danke“ nicht. Wenn jemand sein Wissen teilt, dann darf das ruhig mal sichtbar gewürdigt werden. Das macht mehr aus, als man denkt.

Interviewer: Vielen Dank, Herr Experte 5 für Ihre Zeit und Ihre Offenheit.

Experte 5: Sehr gern! Ich freu mich immer, wenn das Thema Aufmerksamkeit bekommt. Viel Erfolg noch mit Ihrer Arbeit!

Interviewer: Herr Experte 6, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für das Gespräch nehmen. Mögen Sie sich zum Einstieg kurz vorstellen was machen Sie genau bei einem international tätigen Technologie- und Dienstleistungsunternehmen und wie sind Sie mit dem Thema Wissensmanagement verbunden?

Experte 6: Sehr gerne. Ich bin jetzt seit etwa 15 Jahren bei einem international tätigen Technologie- und Dienstleistungsunternehmen und habe in der Zeit verschiedene Stationen im Bereich Wissensmanagement, IT-Prozessarchitektur und Datenstrukturierung durchlaufen. Seit einigen Jahren bin ich in der zentralen Wissensmanagement-Initiative tätig konkret geht es bei mir um Taxonomieentwicklung, also um die systematische Strukturierung von Wissen im Unternehmen.

Man kann sich das wie eine Art „Navigation für das Unternehmenswissen“ vorstellen. Unsere Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass Wissen nicht nur abgelegt, sondern nachvollziehbar, wiederauffindbar und kontextbezogen nutzbar ist für Kolleginnen und Kollegen weltweit. Wir unterstützen Fachbereiche beim Aufbau und der Pflege von Wissenssystemen, entwickeln Klassifikationsmodelle und arbeiten eng mit den IT-Teams zusammen, um diese Modelle auch in digitale Plattformen zu integrieren.

Interviewer: Was genau ist der Nutzen einer solchen Taxonomie im täglichen Wissensmanagement?

Experte 6: Das ist eine spannende Frage und ehrlich gesagt auch eine, die wir häufig erklären müssen. Viele denken beim Begriff Taxonomie erstmal an etwas Statisches, vielleicht sogar Bürokratisches. Aber das Gegenteil ist der Fall. Eine gute Taxonomie ist lebendig und praxisnah. Sie ermöglicht es, dass Mitarbeitende schnell, zielgerichtet und ohne Vorwissen zu einem Thema relevante Informationen finden egal, ob es sich um ein technisches

Problem, ein Projektbeispiel oder eine Norm handelt. Gerade in einem so vielfältigen Unternehmen wie bei einem international tätigen Technologie- und Dienstleistungsunternehmen, mit tausenden Projekten, Märkten und Technologien, ist das entscheidend. Ein Beispiel: Wenn in der Entwicklung jemand nach „EMV-Messverfahren“ sucht, dann soll er nicht 200 unsortierte Ergebnisse bekommen, sondern gezielte Inhalte gegliedert nach Projekttyp, Produktlinie oder Zielmarkt. Dafür braucht es eine intelligente, zentral gepflegte Struktur – das ist unser Job.

Interviewer: Wie setzen Sie das konkret bei einem international tätigen Technologie- und Dienstleistungsunternehmen um? Gibt es standardisierte Modelle?

Experte 6: Ja, wir haben mit den sogenannten Bosch Topic Areas (BTA) eine Art konzernweite Wissenslandkarte entwickelt. Die BTAs bilden zentrale Themenbereiche und Begriffe ab, die sich durch verschiedene Bereiche ziehen – wie zum Beispiel „Qualitätsmanagement“, „Produktvalidierung“ oder „Material Compliance“.

Diese Struktur ist nicht starr, sondern modular und flexibel wir entwickeln sie laufend weiter, gemeinsam mit den Fachbereichen. Dabei geht es nicht nur um die Benennung von Themen, sondern auch um die Verknüpfung von Inhalten, zum Beispiel welche Dokumente gehören zusammen, welche Erfahrungen sind projektübergreifend relevant.

Wir kombinieren manuelle Pflege mit automatisierten Klassifizierungsverfahren, etwa mit Hilfe von KI-gestützten Tools, die aus Texten Schlagworte extrahieren oder Inhalte thematisch zuordnen. Aber die Qualitätssicherung machen letztlich Menschen, die das Geschäft verstehen, das ist ein wichtiger Teil unserer Governance.

Interviewer: Wie schaffen Sie es, diese Strukturen im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden zu verankern?

Experte 6: Das ist in der Tat einer der Knackpunkte. Struktur funktioniert nur, wenn sie auch gelebt und als hilfreich empfunden wird. Unser Ansatz ist deshalb stark nutzerzentriert. Wir binden die Endanwender:innen früh ein, führen Interviews, machen Usability-Tests, holen Feedback ein. Gleichzeitig sorgen wir dafür, dass unsere Taxonomien direkt in den genutzten Tools sichtbar sind, also zum Beispiel in Theum, Confluence, Microsoft Teams oder SharePoint. Die Mitarbeitenden merken idealerweise gar nicht, dass sie mit einer Taxonomie arbeiten, sie erleben einfach, dass Inhalte logisch sortiert und verknüpft sind.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Onboarding von „Content Ownern“. Wir schulen gezielt Personen, die Inhalte erstellen oder pflegen, damit sie wissen, wie sie das

Material korrekt einsortieren, verschlagworten und verlinken. So wächst die Qualität organisch mit der Nutzung.

Interviewer: Sie sprechen viel über die Verbindung von Struktur und Kultur. Wie wirkt sich das auf die Unternehmenskultur aus?

Experte 6: Wissen strukturieren heißt nicht nur Inhalte sortieren es heißt auch, Wissen sichtbar und zugänglich zu machen. Das schafft Transparenz, und Transparenz fördert Vertrauen. Unsere Erfahrung zeigt, wenn Mitarbeitende erleben, dass ihre Inhalte genutzt, referenziert oder weiterentwickelt werden, dann steigt auch die Bereitschaft, Wissen zu teilen, statt zurückzuhalten. Natürlich braucht es dafür auch die entsprechende Haltung auf Führungsebene. Führungskräfte müssen das Thema priorisieren und nicht nur bei Präsentationen, sondern im Alltag. Wenn in einem Team-Meeting zum Beispiel ein guter Wissensbeitrag anerkannt wird oder bewusst auf vorhandene Lessons Learned verwiesen wird, dann entsteht eine Wissenskultur, die sich nicht nur auf Tools verlässt.

Interviewer: Wie messen Sie, ob Ihre Arbeit im Wissensmanagement Erfolg hat?

Experte 6: Gute Frage das ist ein Mix aus quantitativen und qualitativen Indikatoren. Auf der technischen Seite schauen wir uns zum Beispiel an, wie oft bestimmte Themenbereiche genutzt werden, wie hoch die Wiederverwendung von Inhalten ist oder wie sich Suchzeiten verändern. Genauso wichtig sind aber weiche Faktoren wie wird das Thema in Teams diskutiert? Gibt es Rückfragen oder Aha-Effekte? Wird die Struktur auch in neuen Projekten übernommen? Ein schönes Feedback ist für uns, wenn Fachbereiche sagen: „Früher haben wir drei Tage gesucht heute finden wir die Info in 15 Minuten.“ Das sind Momente, in denen man merkt: Es wirkt.

Interviewer: Was würden Sie anderen Unternehmen raten, die gerade erst anfangen, ihr Wissensmanagement aufzubauen?

Experte 6: Ich würde sagen: Fangt nicht bei den Tools an. Fangt bei den Fragen an. Was wird gebraucht? Wer braucht was, wann und warum? Welche Sprache spricht das Unternehmen intern? Wenn das klar ist, kann man Schritt für Schritt die passenden Strukturen entwickeln. Und noch etwas: Macht Wissen sichtbar und relevant. Es bringt nichts, Inhalte irgendwo zu speichern, die niemand kennt oder nutzt. Lieber klein anfangen, regelmäßig evaluieren – und dranbleiben. Ein Satz, den ich oft sage: Struktur ist nicht das Ziel sie ist das Werkzeug. Aber ohne

gutes Werkzeug kommt man in einer komplexen Organisation wie ... schnell ins Straucheln.

Interviewer: Herr Experte 6, herzlichen Dank für die detaillierten Einblicke das war sehr spannend!

Experte 6: Ich danke Ihnen. Es freut mich, dass Sie sich in Ihrer Arbeit mit dem Thema so intensiv beschäftigen, da liegt noch viel Potenzial drin.

Erklärung zur Eigenständigkeit

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe.

Die Stellen der Arbeit, einschließlich der Tabellen und Abbildungen, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall kenntlich gemacht und die Herkunft nachgewiesen.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Ufuk Kadir Yilmaz

München, 06.07.2025

