

Knowledge Management Works

– dank eines holistischen Ansatzes zum Thema

Lukas Wunsch, MHP – A Porsche Company

0. Was bedeutet „knowledge management works“ aus meiner Sicht?

Als Grundlage zur Beantwortung der Frage, inwiefern Knowledge Management als Fachrichtung bzw. als zentraler Bestandteil jeder Organisation funktionieren kann, bedarf es einer inhaltlichen Abgrenzung des zu betrachtenden Themenfelds. Auch wenn eine technische Lösung einen wichtigen Grundpfeiler der Wissensarbeit darstellt, muss man den Begriff Knowledge Management wesentlich breiter fassen, um die prozessualen, inhaltlichen und zwischenmenschlichen Einflüsse als wesentliche Erfolgsfaktoren zu schätzen und darauf basierend die Wirkmächtigkeit der unterschiedlichen Initiativen bestmöglich sicherstellen zu können: Es bedarf einer holistischen Transformation. Um Wissensmanagement in einer Organisation zu verankern und einen nachhaltigen Mehrwert zu schaffen ist darüber hinaus die Würdigung der Vielfältigkeit einer holistischen Transformation sowie das Auflösen von Silos essenzieller Bestandteil für eine erfolgreiche Umsetzung.

Im Folgenden sollen mit einem gewissen Fokus auf die Unternehmensberatung vier Imperative tiefergelegt werden, die für eine holistische Implementierung sowie die nachhaltige Skalierung der Wissensarbeit erforderlich sind und erste Impulse aus der Praxis für die Praxis abgeleitet werden.

1. Wissensmanagement funktioniert, wenn man strategisch nicht zwischen Top-Down und Bottom-Up unterscheidet, sondern Technologien, Prozesse, Inhalte und Change-Management siloübergreifend behandelt und organisatorische Barrieren aktiv bekämpft.

Im Sinne der klassischen Organisationstheorie zeichnen sich Organisationen durch eine pyramidale Struktur in der Aufbauorganisation aus, welche bisweilen als „Mutter aller Aufbauorganisation[en]“ (Von der Pyramide zur Kreisorganisation, 2020) bezeichnet wird: Hierbei stellt das Management einen zahlenmäßig kleineren Anteil der Mitarbeitenden dar, der Großteil der Mitarbeitenden ist in verschiedenen Fachbereichen organisiert. In Bezug auf die Verankerung des Wissensmanagements im Unternehmen lässt sich annehmen, dass es entweder als Stabsstelle in der Unternehmensführung etabliert ist, oder in einem Fachbereich (IT, Sales, Marketing, People) verankert ist und innerhalb der formal gegebenen Rahmen operiert.

Beratungshäuser und viele weitere Sektoren sind in den letzten Jahren gleichermaßen von einem stetig wachsenden, auch kulturell geförderten Fokus auf eine dynamische, hierarchieübergreifende Zusammenarbeit und Steigerung des Wir-Gefühls unter den Mitarbeitenden bzw. in der Ablauforganisation geprägt; nicht zuletzt wird dies durch die kontinuierliche „Agilisierung“ der Zusam-

menarbeit in Kundenprojekten und im Rahmen von internen Initiativen/Projekten weiter beschleunigt und ins Daily Business getragen. Man kann also insbesondere in Bezug auf die Unternehmensberatung einen Trend in Richtung einer „Netzwerkorganisation“ (Von der Pyramide zur Kreisorganisation, 2020) feststellen, welcher im Idealfall einen sehr positiven Effekt für das Wissensmanagement mit sich bringt – mehr dazu in Folge.

Die beschriebene Divergenz zwischen Aufbau- und Ablauforganisation schafft mitunter signifikante Zielkonflikte und Herausforderungen bei der Ausarbeitung sowie Umsetzung strategischer Maßnahmen und kann perspektivenunabhängig als „Lähmschicht“ / Blockade zwischen dem Management und den Mitarbeitenden wahrgenommen werden. Statt zu viel Energie in die eben beschriebenen Konfliktpotenziale zu stecken, gilt es, einen holistischen Ansatz für das Wissensmanagement zu leben (!), der das Beste aus beiden Welten – im weitesten Sinne „Top-Down“ und „Bottom-Up“ – zu einem größeren Ganzen kombiniert: Während der pyramidale Ansatz eine klare gemeinsame Vision und die Grundpfeiler der gewünschten Kultur definieren kann, liegt der Charme der dynamisierten Ablauforganisation in deren Innovationskraft, der Involvierung der Mitarbeitenden, und der (positiv geladenen) Dynamik im Projektgeschäft.

Auf die Leistungsfelder im Wissensmanagement heruntergebrochen könnte man den Input aus beiden Welten also folgendermaßen priorisieren:

	Top-Down Perspektive	Bottom-Up Perspektive
Technologie	Bereitstellung entsprechender finanzieller Freiräume zur Sicherstellung nutzerorientierter Systeme	Anforderungsdefinition im Sinne eines Design-Thinking-Ansatzes; kontinuierliche Nutzung der Systeme im Alltag; Impulsgeber zur Weiterentwicklung der Systeme auf Basis von Nutzerfeedback
Prozess	Forderung und Förderung bereichsübergreifender Prozesse für das Wissensmanagement	Vorleben und kontinuierliche Weiterentwicklung der Prozesse im Alltagsgeschäft
Inhalt	Definition der Deliverables pro Projekt/Thema	Engagement in Definition der Deliverables sowie Durchführung der Aufbereitung derselben
Mensch bzw. Change	Vorleben der gewünschten Unternehmenskultur als Enabler und Motivator für die Transformation	Kontinuierliche Auseinandersetzung mit und „Mitleben“ der Unternehmenswerte im Alltag

Tabelle 1: Input Top-Down und Bottom-Up für die Leistungsfelder im Wissensmanagement

2. Wissensmanagement funktioniert, wenn man eine von den Führungskräften vorgelebte und unterstützte Kultur des Wissensteilens etabliert und sicherstellt, dass diese Kultur langfristig gefordert und gefördert wird.

Wie im ersten Teil des Artikels beschrieben, stellt die Würdigung bzw. Förderung der Multidimensionalität der Organisation in Bezug auf das dynamische Projektgeschäft ein wichtiges Erfolgskriterium für ein professionelles Wissensmanagement dar, jedoch führt sie allein nicht zum nachhaltigen Erfolg. Um eine Organisation als System am Laufen zu halten und aus dem mitunter wahrgenommenen Stillstand zu erwecken bzw. ihr eine (neue) Richtung zu geben, benötigt es neue Impulse und Energie – wir sprechen hier noch nicht einmal von einer Steigerung der Effizienz und Effektivität, wie sie bisweilen von vielen Wissensmanagement-Programmen erwartet wird. Doch wie kann ein derartiger „Energiespender“ aussehen? Die Praxis zeigt, dass die Unternehmenskultur sowie die Führungskräfte jeweils eine zentrale Rolle spielen.

Im Rahmen des initialen Launchs eines holistischen Wissensmanagements, in der täglichen Arbeit bzw. auch bei der Weiterentwicklung des Leistungsangebots trifft man immer wieder auf Aussagen wie „so haben wir das aber schon immer gemacht“, „das wird bei uns ohnehin nicht funktionieren“ oder „dafür haben wir keine Zeit“ – Hinweise auf eine Kultur, die tendenziell mehr Wert auf die Ausführung bestehender Rollen und Routinen legt (vgl. (Kununu, 2022)). Es wird schnell deutlich, dass eine bewahrende Unternehmenskultur vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Agilisierung und den damit einhergehenden Anforderungen an die kross funktionale Zusammenarbeit nicht genug Energie in die Organisation bringt – es benötigt Schnelligkeit, Wendigkeit und Gruppenintelligenz (vgl. (Kununu, 2022)), um den Status quo in Bezug auf Technologie, Prozesse und Inhalte zu überdenken und kurzfristige Erfolge zu feiern, auf denen basierend ein mittelfristiger Change Prozess in Bezug auf Wissensmanagement ermöglicht werden kann.

Die eben beschriebene Kultur des Zusammenarbeitens und (Wissen) Teilens lebt von und durch die Führungskräfte: Sie sind es, die zum einen als Vorreiter auftreten und die Innovationen (bspw. in Bezug auf prozessuale Neuerungen) antreiben können und zum anderen ihre Teams motivieren können, ihnen gleich zu tun, um an Effektivität und Effizienz zu gewinnen und den Change bzw. eine offene Wissenskultur nachhaltig zu verankern. Gleichzeitig sind es oft auch die Führungskräfte, die entweder den Change Prozess nicht ausreichend unterstützen und/oder in ihren Teams propagieren, sodass der Wandel ins Stocken gerät – die Energieversorgung des Systems wird gedrosselt. Wissensmanagement im Sinne einer offenen Wissenskultur funktioniert, wenn möglichst viele Führungskräfte nicht nur in „guten“ Zeiten, sondern gerade auch in Zeiten des

Hinterfragens und Kritisierens für das Wissensmanagement entstehen und eine „Wenn nicht jetzt, wann dann“-Mentalität verbreiten. Manchmal bedeutet Change auch, zwei Schritte vorwärts und einen zurückzugehen – Kultur sowie unterstützende Führungskräfte können Organisationen dabei helfen, diese herausfordernden Perioden zu meistern und neue Energie für die nächste Phase zu sammeln.

3. Wissensmanagement funktioniert, wenn man neben der Schaffung einer übergreifenden und von den Führungskräften geförderten Kultur auch ein Augenmerk auf die „Ausreißer:innen“ hat und aus deren Bedürfnissen nachhaltige Schlüsse für die mittelfristige Weiterentwicklung des Wissensmanagements ableitet.

Die im ersten Teil des Artikels beschriebenen Aspekte lassen vermuten, dass der Schlüssel zum Erfolg im Großen Ganzen liegt – ob in der Form einer von Führungskräften geforderten und geförderten wissensorientierten Unternehmenskultur oder einer bereichsübergreifenden, dynamischen Zusammenarbeit. Mit Blick auf eine Organisation als System muss der Fokus jedoch zusätzlich auch auf den einzelnen Mitarbeitenden innerhalb des Systems und ihren individuellen Erwartungshaltungen und Herausforderungen liegen. Selbst wenn der Großteil der Mitarbeitenden und Führungskräfte die Unternehmenskultur im eigenen Wirkungsbereich leben wird, sollte sich ein holistisch aufgesetztes Wissensmanagement auch mit potenziellen Ausreißern auseinandersetzen. Der Begriff Ausreißer mag etwas sehr drastisch klingen, jedoch beschreibt er gut die Perspektive der beschriebenen Mitarbeitenden – entweder wenden sie sich aktiv von der Unternehmenskultur ab, weil sie nicht mit ihren eigenen Einstellungen übereinstimmt, oder sie verfallen in einen neutralen Zustand des Tolerierens, wenngleich sie aber nichts zum Erfolg des Wissensmanagements bzw. des Unternehmens als solchem beitragen.

Das Sprichwort „Ausnahmen bestätigen die Regel“ führt in diesem Zusammenhang leider nicht weit genug – man sollte sich seitens des Wissensmanagements ganz aktiv mit den verschiedenen, oft auch drastischen Meinungen und Ansichten auseinandersetzen, um in kollegialer Zusammenarbeit gemeinsame Motive und Bedürfnisse zu orientieren, die sukzessive in die für das Unternehmen als Ganzes gelebten Praxis integriert werden können.

Hier einige Beispiele zur besseren Illustration:

Dimension	Beispiel
Lücken in Wissensprozessen	Ein wichtiger prozessualer Stakeholder wurde bei der Definition von Prozessen nicht berücksichtigt.
Nicht ausreichende inhaltliche Guidance	Ein Format zur gemeinschaftlichen Wissensdokumentation stellt den einzelnen Kollegen vor methodische Herausforderungen.
Zusätzlich benötigte technische Lösungen	Ein Agent zur inhaltlichen Zusammenfassung komplexer Inhalte wird benötigt.
Nicht ausreichend stark wahrgenommene kulturelle Verankerung des Wissensmanagements	Die Awareness für die Wissensplattform bzw. die Notwendigkeit für das Teilen von Wissens fehlt.

Tabella 2: Beispiele für „Ausreißer“

Ausnahmen bestätigen also nicht die Regel, sondern helfen dabei, die Vielfältigkeit einer Organisation als komplexes System noch besser zu erkennen und abzubilden.

4. Wissensmanagement funktioniert, wenn die durch die automatisierte Abwicklung transaktionaler Vorgänge durch Künstliche Intelligenz freigewordenen Kapazitäten gezielt für eine Förderung des relationalen Wissensaustauschs eingesetzt werden.

Angesichts der öffentlichen Debatte zum Thema (Generative) KI – im Folgenden der Einfachheit halber als „KI“ ausgedrückt – im Allgemeinen und deren Anwendungspotenzial für die Weiterentwicklung des Wissensmanagements im Speziellen liegt es nahe, auch im Rahmen dieses Artikels einmal auf das Thema KI einzugehen. Wie Zach Wahl bei seiner Keynote zum Knowledge Summit Dublin thematisierte, besteht eine bidirektionale Wechselwirkung zwischen KI und Wissensmanagement (Wahl, 2024); APQC spricht in diesem Zusammenhang u. a. davon, dass durch ein professionelles Wissensmanagement die Glaubwürdigkeit und der Mehrwert der in Wissensmanagement-Systemen zur Verfügung gestellten Daten gesteigert werden kann (APQC (American Productivity & Quality Center), 2024). Die Betrachtung von KI muss also über eine reine Evaluation der technischen Möglichkeiten hinaus gehen, um das volle Potenzial für ein erfolgreiches Wissensmanagement realisieren zu können.

In Vorbereitung für die Evaluation von Use Cases für eine KI-Unterstützung im Wissensmanagement, aber auch für die Ausarbeitung einer übergreifenden Wissensstrategie ist es angebracht, zwischen transaktionalem – also strukturierten und oftmals repetitiven Vorgängen unter Verwendung komplexer Daten – und relationalem Wissensmanagement – kreative, zwischenmenschliche Zusammenarbeit – zu unterscheiden; ein nachhaltig erfolgreiches Wissensmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass beide Elemente ausbalanciert gefördert werden. Während KI in Bezug auf den transaktionalen Wissenstransfer unter anderem aufgrund ihrer technischen Möglichkeiten zur Konsolidierung großer Datenmengen auf Basis von Large-Language-Modellen (LLM) große Effizienzgewinne im Tagesgeschäft verspricht, bedürfen die potenziellen Effekte des Einsatzes von KI für das relationale Wissensmanagement einer tiefergehenden Würdigung.

Eine kürzlich unter Beteiligung von Microsoft veröffentlichte Studie zeigt, dass Nutzer, die sich stark auf KI verlassen, insbesondere in Bezug auf Routineaufgaben langfristig weniger kritisch hinterfragen (Lee, et al., 2025);

dies hieße auf das Wissensmanagement übertragen, dass ein extensiver Einsatz von KI gerade vor dem Hintergrund der stetigen Steigerung der Technikaffinität der Mitarbeitenden und den Ansprüchen an Automatisierung im Arbeitsalltag zu weniger (zwischenmenschlicher) Kritikalität führen könnte, was wiederum einem starken Shift in Richtung transaktionalem Wissensmanagement ohne menschliche (relationale) Komponente gleichkommen würde. Der vor einigen Jahren initial geprägte Begriff der sog. „Functional Stupidity“, also eine organisationale Vermeidung von Reflexion und tiefergehendem Denken (Alvesson & Spicer, 2012), hat eine ähnliche inhaltliche Ausrichtung: Die Functional Stupidity kann kurzfristig für Stabilität sorgen, indem sie auf bewährte Wissenspfade setzt, langfristig wird durch sie jedoch die kritische Reflexion und der innovative Austausch behindert. Um diesen Tendenzen entgegenzuwirken und eine Balance zwischen transaktionalem und relationalem Wissensmanagement zu schaffen, bedarf es einem unternehmensübergreifenden Fokus auf den zwischenmenschlichen Wissensaustausch „beyond KI“. ■

*Rückmeldung an Autor und Redaktion
dossier@gfwm.de*

Literaturverzeichnis

Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). A Stupidity-Based Theory of Organizations. *Journal of Management Studies*, Volume 49, Issue 7.
APQC (American Productivity & Quality Center). (2024). *Work at the speed of knowledge: Gen AI and the future of KM*. Houston: APQC (American Productivity & Quality Center).
Kununu. (Januar 2022). *Kununu Kulturkompass: Ein Werkzeug zur Beschreibung von Unternehmenskultur*. Von https://news.kununu.com/wp-content/uploads/2022/01/Culture_Whitepaper_final.pdf abgerufen
Lee, H.-P. (., Tanelevitch, L., Drossos, I., Sarkar, A., Rintel, S., Wilson, N., & Banks, R. (2025). *The Impact of Generative AI on Critical Thinking: Self-Reported Reductions in Cognitive Effort and Confidence Effects From a Survey of Knowledge Workers*. CHI '25. Yokohama.

Von der Pyramide zur Kreisorganisation. (16. November 2020). Von <https://reflect-beratung.de/von-der-pyramide-zur-kreisorganisation/> abgerufen
Wahl, Z. (2024). *Fueling Artificial Intelligence - How Tacit Knowledge Capture and KM Fundamentals Lay the Foundation for Successful AI*. Knowledge Summit Dublin. Dublin.

Lukas Wünsch ist erfahrener Spezialist für Wissensmanagement und Research. Seit 2021 bei der MHP Management- und IT-Beratung GmbH, ein Unternehmen der Porsche AG, entwickelte er eine globale Wissensstrategie, baute Research-Services auf und förderte eine nachhaltige Wissenskultur. Zuvor verantwortete er bei BCG Plati-

nion den internationalen Ausbau der Wissensfunktion. Sein Fokus liegt auf der strategischen Skalierung von Wissens- und Research-Angeboten. Er hat einen Master in Management Consulting von der Vrije Universiteit Amsterdam und langjährige internationale Erfahrung aus Studium und Beruf.

Über diesen Beitrag Text: Lukas Wünsch · Redaktionsteam: Andreas Matern, Stefan Zillich · Redaktionelle Gestaltung Stefan Zillich, re:Quest Berlin · veröffentlicht in: Das Kuratierte Dossier Bd. 7 „Knowledge Management works.“ im Mai 2025 · Herausgegeben von: Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. gfwm.de · © der Autor / GfWM e.V. (CCBY-ND 4.0)