

# DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft  
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

## Book

# Knowledge Management works : zum KnowledgeCamp 2024

## Provided in Cooperation with:

ZBW OAS

*Reference:* (2025). Knowledge Management works : zum KnowledgeCamp 2024. Berlin : Gesellschaft für Wissensmanagement e.V..

<https://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2025/05/Das-Kuratierte-Dossier-7-KM-works-2025-GfWM.pdf>.

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11159/707923>

## Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics  
Düsternbrooker Weg 120  
24105 Kiel (Germany)  
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)  
<https://www.zbw.eu/>

## Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte. Alle auf diesem Vorblatt angegebenen Informationen einschließlich der Rechteinformationen (z.B. Nennung einer Creative Commons Lizenz) wurden automatisch generiert und müssen durch Nutzer:innen vor einer Nachnutzung sorgfältig überprüft werden. Die Lizenzangaben stammen aus Publikationsmetadaten und können Fehler oder Ungenauigkeiten enthalten.

## Terms of use:

*This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence. All information provided on this publication cover sheet, including copyright details (e.g. indication of a Creative Commons license), was automatically generated and must be carefully reviewed by users prior to reuse. The license information is derived from publication metadata and may contain errors or inaccuracies.*



<https://savearchive.zbw.eu/termsofuse>

# Knowledge Management works.

Das Kuratierte Dossier · Band 7  
Mai 2025 · ISSN 2940-1372



KnowledgeCamp  
#gkc24 Berlin



Knowledge Management works.

Das Kuratierte Dossier

Band 7 · Mai 2025

zum KnowledgeCamp 2024

der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.

ISSN 2940-1372

# Editorial

## Liebe Leserinnen und Leser,

Wissensmanagement ist in einer zunehmend komplexen und dynamischen Welt zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor geworden. Bei den Überlegungen zum Schwerpunkt für das zurückliegende KnowledgeCamp #gkc24 im Oktober 2024 in Berlin haben wir uns als nächsten Gedanken die Frage gestellt: Was funktioniert gut beim Wissensmanagement in Organisationen? Was hat sich über die Jahre mit Erfolg etabliert?

Die Grundidee: nicht mit Appellativen an die Notwendigkeit von Wissensmanagement erinnern, sondern prospektiven Anwendern die praktische Relevanz und Sinnhaftigkeit von Wissensmanagement vermitteln – und zwar durch Best Practices aus Mittelstand und großen Unternehmen, der öffentlichen Verwaltung sowie aus Stiftungen, Vereinen und Verbänden.

Unter dem Motto „Knowledge Management works. – Wissensmanagement funktioniert.“ präsentierten die Teilnehmenden beim KnowledgeCamp 2024 erfolgreich sowohl in den Barcamp-Sessions als auch im Kuratierten Track vielfältige Ideen, wichtige Erfahrungen und aktuelle Praxisberichte.

Direkt nach dem Event im Oktober 2024 ist das Redaktionsteam des Kuratierten Dossiers in die Vorbereitungen für den neuen Band der GfWM-Reihe gestartet und konnte interessante und relevante Expertinnen und Experten aus der organisationalen Praxis als Autorinnen und Autoren gewinnen.

Mit der vorliegenden Ausgabe der Publikationsreihe greifen wir zusammen mit den Autorinnen und Autoren den

#gkc24-Schwerpunkt „Knowledge Management works.“ auf und vertiefen ihn mit exklusiven Beiträgen über Fallbeispiele direkt aus der Praxis – berichtet von Expertinnen und Experten aus den Bereichen Wirtschaft, öffentliche Verwaltung und Non-Profit, ergänzt durch weitere Beiträge zu übergreifenden Ergebnissen und Erfahrungen.

Liebe Leserinnen und Leser, wir freuen uns, Ihnen mit Band 7 der GfWM-Reihe Das Kuratierte Dossier besondere Einblicke in erfolgreiche Wissensmanagement-Initiativen aus unterschiedlichen Organisationen zu präsentieren. Im Mittelpunkt stehen konkrete Beispiele, die verdeutlichen, wie Wissen in Organisationen identifiziert, organisiert, geteilt und weiterentwickelt wird. Dabei legen die Autorinnen und Autoren besonderen Wert darauf, nicht nur theoretische Modelle zu diskutieren, sondern umgesetzte Lösungen aus der Praxis vorzustellen. Ziel ist es, die Brücke zwischen theoretischen Erkenntnissen und praktischer Anwendung zu schlagen und Ihnen, den Leserinnen und Lesern, wertvolle Impulse für die eigene Praxis zu liefern.

Die Beiträge zeigen ein breites Spektrum an Ansätzen und Methoden: von digitalen Plattformen und kollaborativen Tools bis hin zu organisationalen Lernprozessen und kulturellen Rahmenbedingungen. Sie veranschaulichen, wie Organisationen vorgehen, um Wissen zu vernetzen und wie der Wissenstransfer und die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen sichergestellt wird. Dabei wird deutlich, dass erfolgreiches Wissensmanagement weit mehr erfordert als den Einsatz technischer Systeme: Es ist eine strategische Aufgabe, die eine offene

# Inhalt

Editorial Andreas Matern, Stefan Zillich .....	4
KnowledgeCamp 2024, Berlin – Rückblick auf das #gkc24 Andreas Matern, Gesellschaft für Wissensmanagement e.V .....	6
Wissensmanagement in der projektbasierten Entwicklungszusammenarbeit – Wissen zwischen Kontinuität und Wandel Gülsüm Malcı / Nina Gerlach / Ulrich Müller, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH .....	8
Mit der Transferampel den Wissenstransfer nicht mehr dem Zufall überlassen Gabriele Vollmar, Wissen+Kommunikation Christian Keller, synartIQ GmbH .....	14
Wissenstransfer als Erfolgsfaktor für Familienunternehmen – Durch Austausch Zukunftsfähigkeit stärken Eva Mettenmeier, Maschinenraum GmbH .....	22
3 Jahrzehnte Bosch Experts Organization: BEO Life – Knowledge Management Works Lothar Maier, Robert Bosch GmbH .....	28
Land Berlin – Von „Ick wees nüsch“ zu „Dit wees ick doch“ durch Kooperation und Struktur Carolin Michaelsen und Safa Harb, Senatsverwaltung für Finanzen Berlin – Abteilung Landespersonal – Landesweites Wissensmanagement .....	40
Personal Knowledge Excellence – So funktioniert persönliches Wissensmanagement Simon Dückert, Cogneon GmbH .....	46
Wissensmanagement von Abgeordneten – Wissen ist Macht René Mittelstädt, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. ....	56
Wissensmanagement im öffentlichen Sektor in Österreich Bernhard Krabina und Andreas Brandner, KMA Knowledge Management Associates GmbH .....	64
Praxislearnings aus der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung – CoPs & Co: Gelingensbedingungen von Austauschrunden Clara Holler, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH .....	70
Erfolgreiches Wissensmanagement in der Familienkasse Bayern Süd Thomas Braun, Familienkasse Bayern Süd .....	76
Knowledge Management Works – dank eines holistischen Ansatzes zum Thema Lukas Wunsch, MHP Management- und IT-Beratung GmbH .....	90
Impressum .....	7

# Rückblick auf das #gkc24

Andreas Matern, Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.

Das GfWM KnowledgeCamp 2024 (#gkc24) fand am 10. und 11. Oktober 2024 im bewährten Perfectly Hybrid Format statt – sowohl vor Ort im frizzforum in Berlin als auch online. Jeder Seminarraum war dabei mit einem Hybrid Meeting Kit ausgestattet, einem Paket aus Hardware und Videokonferenzplattform, das in hybriden Sessions mit optimaler Audio- und Videoqualität allen Teilnehmenden ermöglichte, unabhängig von ihrem Standort aktiv mitzuwirken.

Ein Fachpublikum mit über 240 Teilnehmenden (rund 90 online), darunter Verantwortliche und Praktizierende aus den Bereichen Wissensmanagement, sowie Führung, Personal- und Organisationsentwicklung, Learning & Development, Informations- und Qualitätsmanagement, kam zusammen, um sich in insgesamt 48 Sessions (inkl. Tracks) über den diesjährigen Themenschwerpunkt auszutauschen.

Unter dem Motto „Knowledge Management works. – Wissensmanagement funktioniert.“ widmete sich das KnowledgeCamp 2024 den Fragestellungen: Was funktioniert gut beim Wissensmanagement in Organisationen? Was hat sich über die Jahre mit Erfolg etabliert?

Das KnowledgeCamp wird mit zwei parallel laufenden Teilen veranstaltet: (1) das offene Barcamp, bei dem die Sessions direkt von den Teilnehmenden zum Schwerpunktthema oder darüber hinaus eingebracht werden und (2) der kuratierte Track, der vorab passend zum jeweiligen Themenfokus des KnowledgeCamps zusammengestellt wird.

Im Barcamp wurden wie in den vergangenen Jahren vielfältige Session Topics angeboten mit Bezug zum Jahresmotto sowie auch zu weiteren aktuellen Aspekten und Zukunftsthemen (siehe dazu die Aufzeichnungen der einzelnen Sessions auf dem YouTube-Kanal der GfWM; QR code unten links).



**Die #gkc24 Barcamp Sessions Playlist „GfWM KnowledgeCamp 2024“ im YouTube-Kanal der GfWM (32 Beiträge)**



**Der kuratierte Track #gkc24 Playlist „GfWM Track Knowledge Management works.“ im YouTube-Kanal der GfWM (13 Beiträge)**

---

**Die Vorträge im GfWM Track #gkc24 „Knowledge Management works.“**

<p><b>Track „Wirtschaft“</b></p> <p>24 Jahre Wissensmanagement bei Schaeffler – was hat funktioniert? <i>Antje Röhr, Knowledge Manager, Schaeffler</i> <i>Simon Dückert, Geschäftsführer, Cognion GmbH</i></p> <p>CoP als Knowledge Management – Insights bei voestalpine <i>Stefan Becker, Head of Knowledge Management, voestalpine</i></p> <p>Wissensmanagement in Aktion – 17 Jahre Lessons Learned Programm bei Continental <i>Ronald Breitkopf, Lessons Learned Program Manager, Continental</i></p> <p>Vom Ego-System zum Eco-System – Etablierung eines holistischen Wissensmanagement-Ansatzes für ein internationales Beratungsunternehmen <i>Lukas Wunsch, Head of Knowledge &amp; Sales Excellence, MHP – A Porsche Company</i></p> <p>„Checkliste Wissenssicherung“ von der Idee zur praktischen Anwendung im Unternehmen <i>Stephan Höhn, Geschäftsführer, CBXNET combox internet GmbH und Kerstin Block, Bereich Weiterbildung &amp; Fachkräfte, IHK Berlin</i></p>	<p>Durch Austausch die Zukunftsfähigkeit stärken: Wissenstransfer als Erfolgsfaktor für Familienunternehmen <i>Eva Mettenmeier, Managing Director, Maschinenraum GmbH</i></p> <p>Expertise finden und erhalten. Unterschiedliche Erfahrungen aus zwei Jahrzehnten? <i>Lothar Maier, Bosch, Dr. Karsten Ehms, Siemens – Wissensmanagement-Experten</i></p> <p><b>Track „Verwaltung, Stiftungen und Verbände“</b></p> <p>Top down oder Bottom up – wie gestaltet man guten Wissensaustausch? CoPs und Wissensteams in unserer Organisation <i>Clara Holler, Wissensmanagement / Office 365 / KOPE, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS)</i></p> <p>Wissensmanagement im öffentlichen Sektor in Österreich <i>Bernhard Krabina, Managing Partner, Dr. Andreas Brandner, Geschäftsführer, KMA Knowledge Management Associates</i></p>	<p>Wissen ist Macht. Wissensmanagement aus der Sicht von Abgeordneten <i>René M. Mittelstädt, Sprecher Public Affairs, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.</i></p> <p>Von „Ick wees nüsch!“ zu „Dit wees ick doch“ durch Kooperation und Struktur <i>Carolin Michaelsen, Safa Harb, Senatsverwaltung für Finanzen Berlin</i></p> <p>Collect, Connect, Co-Creat: Effektive Ansätze für nachhaltiges Wissensmanagement in der internationalen Zusammenarbeit <i>Gülüm Malci, Nina Gerlach, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)</i></p> <p>Zukunft gestalten: Wissensnetzwerke für die Energiewende – Gemeinsam lernen mit der Bayernwerk Akademie! <i>Gerrit Mauch, Bayernwerk Akademie</i></p> <p><i>(ohne Aufzeichnung)</i> Wissensmanagement funktioniert – in einer Bundesbehörde <i>Jan-Hendrick Peters, Nicolas Ennemann, Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI), Christian Keller, synartIQ</i></p>
--	---	--

Beim #gkc24 konnte sogar ein zusätzlicher zweiter kuratierter Track angeboten werden. Zum ersten Schwerpunkt „Wirtschaft“ hielten Speaker aus mittelständischen Unternehmen (u.a. Maschinenraum GmbH) und aus Großkonzernen (Bosch, Schaeffler, MHP-Porsche, voestalpine) Vorträge. Im zweiten Track mit dem Schwerpunkt „Verwaltung, Stiftungen und Verbände“ sprachen Vertreter\*innen institutioneller Akteure (IHK Berlin, DKJS, GPM), staatlicher Akteure der Landesebene (Senatsverwaltung für Finanzen Berlin, Bayernwerk) und der Bundesebene (BSI, GIZ) aus Deutschland und Österreich (QR code vorherige Seite rechts).



**#gkc24 Impressionen und Momente im frizzforum Berlin, Oktober 2024 (YouTube, 1:44 Min)**

Zahlreiche Speaker konnten als Autor\*innen für den neuen Band der GfWM-Reihe Das Kuratierte Dossier gewonnen werden, der hier nun im Nachgang zum Event als dritter Teil des #gkc24 veröffentlicht wird.

Das direkte Feedback der Teilnehmenden und die Resonanz in den sozialen Medien sprechen für sich: Das KnowledgeCamp 2024 war erneut ein geschätztes Treffen der deutschsprachigen Wissensmanagement-Community mit einem lebendigen, intensiven Austausch und hervorragenden Networking-Möglichkeiten.

Das kommende 21. KnowledgeCamp wird am 23. und 24. Oktober 2025 in Berlin erneut im frizzforum stattfinden.

# Impressum

„Knowledge Management works.“ ist eine Sammlung fachlicher Beiträge von ExpertInnen und PraktikerInnen im Bereich Wissensmanagement, die vom Redaktionsteam Das Kuratierte Dossier zusammengestellt wird. Die Publikation wird im Mai 2025 veröffentlicht als Band 7 der GfWM-Reihe Das Kuratierte Dossier anlässlich des KnowledgeCamp 2024 (#gkc24) in Berlin, veranstaltet von der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. im Oktober 2024. Die Publikation wird veröffentlicht in limitierter Druckauflage und parallel online als redaktionelle Beiträge (PDF) unter [gfwm.de](https://www.gfwm.de) > Das Kuratierte Dossier.

**Über die GfWM-Reihe:**  
<https://www.gfwm.de/das-kuratierte-dossier/>

ISSN Print 2940-1372,  
ISSN Online 2940-1380

**Herausgeber:** Andreas Matern,  
Organisator GfWM KnowledgeCamp,  
Kontakt [andreas.matern@gfwm.de](mailto:andreas.matern@gfwm.de)

**Redaktionsteam:** Andreas Matern,  
Stefan Zillich – Kontakt: [dossier@gfwm.de](mailto:dossier@gfwm.de)

**Umschlaggestaltung, Konzept, Redaktionelle Gestaltung:**  
Stefan Zillich, re:Quest Berlin,  
[www.stz-info.de](http://www.stz-info.de), Kontakt: [stzhome@gmx.de](mailto:stzhome@gmx.de)

**Umschlagabbildung:** Eingangshalle des British Museum, London, UK.  
Foto: Nicolas Lysandrou / unsplash.com

**#gkc24 Organisationsteam:**  
Andreas Matern, Anne Holtz, Clara Holler, Dominik Gädke, Florian Schmuhl, Frank Gerich, Julia Wegner, Lisa Sevede, Lukas Wunsch, Martin Harnisch, Rainer Bartl, Simon Didszweit, Victoria Köstner

**Programmteam GfWM Track 2024:**  
Andreas Matern (GfWM) mit Unterstützung von Prof. Dr.-Ing. Peter Heisig (Fachhochschule Potsdam) und Stefan Zillich (re:Quest Berlin)

**Verantwortlicher Herausgeber**  
Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.  
Bessemerstraße 82, 10. OG Süd, 12103 Berlin  
E-Mail: [info@gfwm.de](mailto:info@gfwm.de),  
Homepage: [www.gfwm.de](http://www.gfwm.de)  
Registergericht: Amtsgericht Charlottenburg,  
Vereinsregister Aktenzeichen VR 39157 B

**Vorstand des Vereins**  
Dr. Karsten Ehms (Präsident), Anne Holtz (Vizepräsidentin), Florian Schmuhl (Vizepräsident), Prof. Dr.-Ing. Peter Heisig  
Andreas Matern (Geschäftsführung)

**Redaktionelle Hinweise**  
**Bildquellen:** Angaben in den jeweiligen Beiträgen.

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht in jedem Fall die Meinung von HerausgeberInnen oder Redaktion wieder. Für die Richtigkeit der in ihren Beiträgen dargestellten Aussagen zeichnet sich der/die jeweilige AutorIn verantwortlich. Falls AutorInnen das generische Maskulinum anwenden, schließt dies gleichermaßen alle Geschlechter mit ein.

**Haftungshinweis:** Redaktion und HerausgeberInnen übernehmen keine Verantwortung für Inhalte und weiterführende Verweise auf den Internetseiten, zu denen in dieser Publikation Links angeboten werden. Dafür sind ausschließlich die Inhaber der verlinkten Internetseiten verantwortlich und haftbar zu machen.

Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution NoDerivatives 4.0 International (BY-ND).



**Sie dürfen:** Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten und zwar für beliebige Zwecke, sogar kommerziell.

**Unter folgenden Bedingungen:** Namensnennung — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.

**Keine Bearbeitungen** — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt aufbauen, dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.

**Keine weiteren Einschränkungen** — Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

**Weitere Informationen** unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/deed.en>

## Wissensmanagement in der projektbasierten Entwicklungszusammenarbeit

# Wissen zwischen Kontinuität und Wandel

Gülsüm Malci / Nina Gerlach / Ulrich Müller,  
Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

### Wissen als Ressource in einem komplexen Umfeld

Effektives Wissensmanagement ist für viele Organisationen von essenzieller Bedeutung. In einer komplexen, globalisierten Welt stellt Wissen eine der wertvollsten Ressourcen dar, und bedeutet gleichzeitig eine der größten Herausforderungen für Unternehmen, Institutionen und Organisationen. Das gilt insbesondere für Organisationen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, die von projektbasierter Arbeit geprägt ist. Die Frage, die sich hier stellt, lautet: Wie kann Wissensmanagement in einer solchen Organisation sinnvoll organisiert werden? Diese Frage wird im Folgenden bezogen auf die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) beispielhaft beantwortet.

Als Bundesunternehmen unterstützt die GIZ die Bundesregierung bei der Erreichung ihrer entwicklungspolitischen Ziele. Dabei setzt die GIZ Projekte in unterschiedlichsten Themenfeldern um. Diese reichen von Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung über Energie- und Umweltthemen bis hin zur Förderung von Frieden und Sicherheit. Allein Ende 2024 befanden sich über 1.700 Projekte weltweit in rund 120 Ländern in der Umsetzung. In der GIZ wird also täglich neues Wissen produziert. Diese Zahlen und Fakten lassen erahnen, wie wichtig effektives

und gut funktionierendes Wissensmanagement für eine solche Organisation mit aktuell rund 25.600 Mitarbeitenden weltweit ist.

Die GIZ ist damit eine sehr wissensintensive Organisation. Ihr Wissen ist ihre wichtigste Ressource, um Projekte effizient und mit hoher Wirkung umzusetzen (GIZ 2017). Die Anforderungen an die Arbeit der GIZ – zunehmende Komplexität, wachsende Unsicherheiten des politischen Umfelds weltweit, schnelle Veränderungszyklen etc. – erfordern einen flexiblen, interdisziplinären Umgang mit Wissen. Wie gelingt es der GIZ in diesem komplexen Umfeld, das erworbene Wissen und die Erfahrungen effizient und effektiv in Wert zu setzen?

Zur Beantwortung dieser Frage hat die GIZ eine Reihe von Prozessen etabliert, die in verschiedenen Struktureinheiten und auf verschiedenen Ebenen innerhalb der Organisation verankert sind und kontinuierlich an neue Anforderungen angepasst werden. Dabei geht es sowohl um die Verwaltung und Verfügbarmachung von Daten und Dokumenten wie auch um die Gestaltung von Beziehungen innerhalb der Organisation und mit Partnern außerhalb. Im Folgenden werden aus diesem Gesamtgefüge drei Ansätze kurz vorgestellt, die nach Auffassung der Autor\*innen wesentliche Elemente des Vorgehens abbilden (zu weiteren Ele-

menten des Vorgehens siehe zum Beispiel Lobeck und Nassmacher 2022):

1. Der Wissensmanagementansatz der GIZ: „Collect, Connect, Co-create“
2. Wissensgenerierung mit Projektbeteiligten: „Knowledge Sharing“
3. Wissenssicherung am Projektende: „Knowledge Continuity“

### „Collect, Connect, Co-create“: Das Community-basierte Wissensmanagement der GIZ

Wie zuvor beschrieben, erfordern die Umstände einen flexiblen, interdisziplinären Umgang mit Wissen. Der Wissensmanagementansatz der GIZ konzentriert sich daher auf Fragen der Vernetzung, die Transparenz im Umgang mit Wissen, den gleichberechtigten Zugang zu Wissen und die dezentrale Verantwortung.

Dieser Ansatz beruht auf drei eng miteinander verknüpften Aspekten: „Collect, Connect, Co-Creat“. „Collect“ repräsentiert die nutzer\*innenzentrierte Bereitstellung von Informationen und Wissen. „Connect“ steht für die Vernetzung von Menschen als Zentrum des Wissensmanagements. „Co-create“ legt den Fokus auf die Schaffung von Innovationen und neuen Ansätzen durch gemeinsames Denken und Arbeiten in der GIZ, mit strategischen Kooperationspartnern (Think Tanks, Universitäten etc.) sowie in Partnersystemen der Projekte.

Über einen rein informationsbasierten Ansatz hinaus nutzt die GIZ damit ein hybrides Wissensmanagementmodell, das sowohl die Verwaltung von Daten und Dokumenten als auch den gemeinschaftsbasierten Austausch über technische, hierarchische, Projekt- und Ländergrenzen hinweg in den Mittelpunkt stellt (GIZ 2020). Abbildung 1 zeigt, wie sich das Modell „Collect, Connect, Co-create“ in die Arbeit der GIZ einfügt.

Nur durch die gezielte Verknüpfung von Vernetzung, Informationsbereitstellung und der Gestaltung von Lern- und Entwicklungsräumen können Wissensaustausch, Innovation und Wirksamkeit gefördert werden. Die Bereitstellung von Wissen, die Vernetzung von Menschen und die interdisziplinäre Zusammenarbeit sind dabei entscheidend. Damit dies gelingt, müssen geeignete Rahmenbedingungen geschaffen werden. Eine klare Strategie und Governance sind erforderlich, um Zielsetzungen und Verantwortlichkeiten für Wissen und Lernen eindeutig zu definieren. Ebenso ist eine adaptive Führung notwendig, die selbstorganisiertes Lernen aktiv fördert und eine Kultur des kontinuierlichen Austauschs unterstützt. Wissen muss

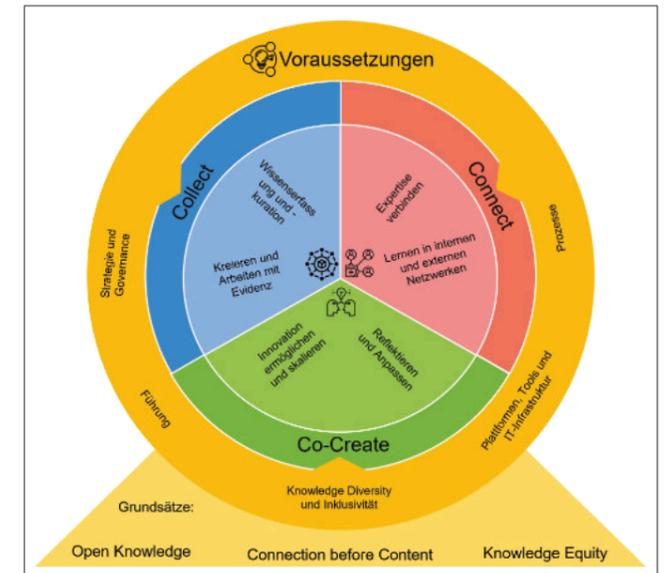


Abbildung 1: Das Wissensrad der GIZ. Quelle: GIZ 2022

gezielt in betriebliche Abläufe integriert werden, sodass es ein zentraler Bestandteil der Unternehmensprozesse wird. Darüber hinaus sind digitale Grundlagen essenziell, denn leistungsfähige Plattformen und Tools ermöglichen eine vernetzte Wissensarbeit und den einfachen Zugang zu relevanten Informationen. Schließlich trägt die Förderung von Wissensdiversität dazu bei, verschiedene Erfahrungen und Perspektiven zusammenzubringen, um innovative Lösungen zu entwickeln und fundierte Entscheidungen zu treffen.

### „Knowledge Sharing“: Wissen entsteht und multipliziert sich im Miteinander

Wissen entsteht in den Projekten, die durch die GIZ umgesetzt werden, immer im Zusammenspiel mit anderen. Dabei gilt das Prinzip, dass alle etwas wissen und alle etwas zu lernen haben (Kolsdorf und Müller 2020). Das gilt auch für die Mitarbeiter\*innen der GIZ, die sich selbst als Lernende an dem entstehenden Austausch beteiligen. In Projekten, die die GIZ umsetzt, wirken in der Regel viele unterschiedliche Personen aus verschiedenen Organisationen mit. Neben den für das jeweilige Thema des Projekts zuständigen nationalen Fachministerien können dies zum Beispiel spezialisierte, oft den Ministerien nachgelagerte Fachinstitutionen, regionale und lokale Verwaltungen, wissenschaftliche Institutionen im Land, je nach Thema des Projekts zivilgesellschaftliche und privatwirtschaftliche Organisationen und wissenschaftliche Institutionen und dort Lehrende und Forschende sein. Häufig kommen auch Angehörige der lokalen Bevölkerung, z. B. Bäuer\*innen, Auszubildende in verschiedenen technischen Berufen oder Nutzer\*innen öffentlicher Dienstleistungen hinzu. Sie alle verfügen über sehr unterschiedliche Erfahrungen, die sowohl bestehende Herausforderungen aufzeigen aber

auch Veränderungsmöglichkeiten in sich tragen. Eine Schlüsselrolle kommt dabei lokalem Wissen zu, weil die in Entwicklungsprojekten angestrebten Veränderungen letztlich auf lokaler Ebene Gestalt gewinnen müssen. Zugleich braucht es eine gute Aufbereitung lokaler Praktiken in einer Weise, die politische Entscheidungsträger\*innen und Finanziere verstehen, damit die lokalen Praktiken über einzelne Orte hinaus Gestalt gewinnen. Der Wissensaustausch geschieht damit immer in der Vermittlung zwischen unterschiedlichen Ebenen (Abbildung 2).

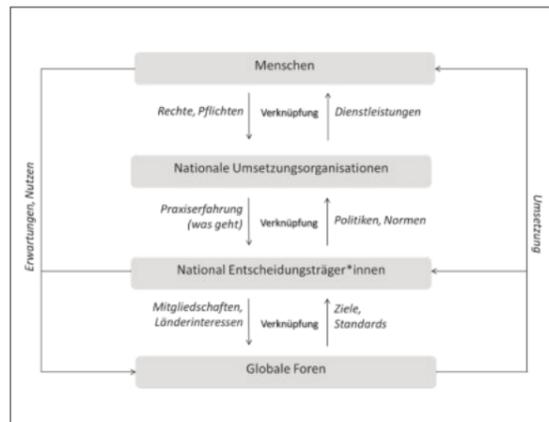


Abbildung 2: Die lokal-globale Verknüpfung, Quelle: übersetzt nach Ayala Martínez und Müller 2017

Traditionell wird in der Entwicklungszusammenarbeit davon ausgegangen, dass sogenannte Entwicklungsländer einen Mangel an Finanzierung und Wissen haben (Schätzl 1986), der durch die Bereitstellung von Krediten und Zuschüssen (Grants) einerseits und durch Wissenstransfer andererseits ausgeglichen werden muss. Diese Herangehensweise ignoriert jedoch das Wissen der Beteiligten in den sogenannten Entwicklungsländern und ist deshalb vielfach kritisiert worden. Wissensaustausch (Knowledge Sharing) als alternatives Modell stellt viele Anforderungen, sowohl an die Art der Zusammenarbeit wie auch an die in Entwicklungsprojekten tätigen Fachkräfte (Müller 2017 sowie Müller und de la Lastra 2022), eröffnet jedoch vor allem genau die Räume, die für die Entstehung neuen Wissens wichtig sind, von denen alle Beteiligten profitieren.

### „Knowledge Continuity“: Wissen erfolgreich identifizieren und verankern

Wie eingangs erwähnt ist die internationale Entwicklungszusammenarbeit geprägt von projektbasierter Arbeit. Projekte haben klar definierte Start- und Endpunkte. Sie unterstützen positive Entwicklungen und Veränderungen in einem Sektor oder einer Gemeinschaft für eine bestimmte Dauer und enden, während diese Gemeinschaften, Sektoren und Institutionen weiter bestehen. Während

der gesamten Lebensdauer eines Entwicklungsprojekts wird Wissen generiert. Um sicherzustellen, dass in den Projekten entwickeltes, entscheidendes Wissen geteilt, übertragen, angepasst und angewendet werden kann, hat die GIZ einen praxisorientierten „Knowledge Continuity“-Ansatz entwickelt.

Immer wenn Projekte zu Ende gehen oder in eine neue Phase eintreten oder wenn vielleicht ganze Programme in einem Land oder einer Region eingestellt werden, wird Wissenskonsistenz besonders wichtig. Der „Knowledge Continuity“-Ansatz stellt sicher, dass die Verankerung von Wissen nicht als „Nachtrag“ erfolgt, sondern von Beginn eines Projektes an mitgedacht wird.

Projekte sind daher angehalten schon frühzeitig die Wissensverankerung im Projekt, im Unternehmen, und vor allem in und mit den Partnerinstitutionen mitzudenken. Ein zentraler Bestandteil des Ansatzes ist die systematische Wissenskartierung („Knowledge Mapping“), die eine strukturierte Übersicht über bestehende Wissensbestände, Wissensgebiete, zentrale Akteur\*innen, Erfolge und Lernfelder schafft. Dabei werden auch intersektionale Aspekte wie Geschlechterperspektiven berücksichtigt. Diese Wissenslandkarte bildet die Grundlage für den gesamten Prozess und wird kontinuierlich ergänzt. Durch diesen Prozess der „Wissenskartierung“ können (interne und externe) Plattformen und Netzwerke identifiziert werden, die einbezogen werden sollten, um Wissen schon im Projektverlauf partnerschaftlich zu entwickeln und kontinuierlich zu verankern. Auf dieser Basis erfolgt die kontext- und nutzer\*innenzentrierte Entwicklung von Maßnahmen zur Wissenssicherung: Während einige Schritte – wie die Dokumentation essenzieller Projektergebnisse oder Abschlussberichte – standardisiert sind, müssen andere an die spezifischen Anforderungen des jeweiligen Projekts angepasst werden. Wissensaustausch und Wissensprodukte sollen dabei gezielt an die Bedürfnisse der Beteiligten angepasst und nachhaltig in bestehende Strukturen integriert werden.

Der Knowledge Continuity-Ansatz betrachtet dabei stets drei Ebenen: die Ebene der Projektpartner\*innen mit denen die Projekte in den jeweiligen Einsatzländern und Regionen implementiert werden, die Ebene der GIZ sowie die internationale Entwicklungszusammenarbeits-Community und breitere Öffentlichkeit.

Der Wissensaustausch mit den Partner\*innen ist ein zentraler Bestandteil der Arbeit. Deshalb legt die GIZ allergrößten Wert darauf sicherzustellen, dass wichtige Wissensressourcen bei den Partnersystemen verbleiben, so dass diese in zukünftige Programme einfließen können. Als lernende Organisation erweitert die GIZ im Rahmen des Knowledge Continuity Prozesses kontinuierlich ihr institutionelles Gedächtnis. Darüber hinaus verfügt die GIZ über starke Netzwerke und angewandtes Wissen vor Ort, das für

die internationale Entwicklungsgemeinschaft von großem Wert ist. Das generierte Wissen sollte daher offen verfügbar sein (Knowledge as a Common Good), und andere Organisationen und Institutionen bei der Lösung globaler Herausforderungen unterstützen.

### Fazit

Effektives und erfolgreiches Wissensmanagement erfordert in einer so wissensintensiven und projektbasiert arbeitenden Organisation, wie der GIZ, neben Technologieeinsatz vor allem Engagement, förderliche Strukturen und Prozesse sowie eine Kultur des Wissensaustauschs. Genau an dieser Stelle setzen das Community-

basierte Wissensmanagement „Collect, Connect, Co-create“, „Knowledge Sharing“ und der „Knowledge Continuity“-Ansatz an, und leisten einen entscheidenden Beitrag für die Zukunftsfähigkeit der GIZ. So trägt das Wissensmanagement der GIZ dazu bei, im Rahmen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit gemeinsam mit Partner\*innen erarbeitetes Wissen, - über die Organisationsgrenzen der GIZ und der Partner\*innen hinaus - der internationalen Entwicklungsgemeinschaft verfügbar zu machen. Je mehr Europa selbst von den immer dichter aufeinander folgenden globalen Krisen betroffen ist, desto mehr rückt dabei auch die Frage in den Blick, was Deutschland aus den Erfahrungen der Entwicklungszusammenarbeit für eigene Entwicklungsherausforderungen lernen kann. ■

Rückmeldung an AutorInnen und Redaktion  
dossier@gfwm.de

### Bibliographie

- Ayala Martínez, Citlali und Müller, Ulrich (2017): Conclusions and Outlook. In: Citlali Ayala Martínez und Ulrich Müller (Hrsg.): Towards Horizontal Cooperation and Multi-Partner Collaboration. Knowledge Sharing and Development Cooperation in Latin America and the Caribbean. Instituto Mora, Mexiko, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ, GmbH. Nomos Baden-Baden. Seite 167-177.
- GIZ (2022): Orientierungsrahmen Wissen und Lernen in Zeiten digitaler Transformation. Eschborn (internes Dokument).
- GIZ (2020): Knowledge management and organisational learning in the GIZ, Approach, status and planned changes. Eschborn (internes Dokument).
- GIZ (2017): Positionspapier Wissensmanagement in der GIZ. Eschborn (internes Dokument).
- Kahane, Adam (2017): Collaborating with the Enemy. How to Work with People You Don't Agree with or Like or Trust. Berrett-Koehler, Oakland, USA.
- Kolsdorf, Juliane und Müller, Ulrich (Hrsg.) (2020): Transforming International Development Cooperation. Thoughts and Perspectives on Moving Beyond Aid. Nomos, Baden-Baden. 211 Seiten.
- Lobeck, Katharina und Nassmacher, Chris (2022): Knowledge sharing in networks for tackling global challenges. In: Piers Bocoock and Chris Collison (Hrsg.): Return on Knowledge. How international development agencies are collaborating to deliver impact through knowledge, learning, research and evidence. Multi Donor Learning Partnership, MDLP, UNICEF, Florence, Italy. Seite 148-159.
- Müller, Ulrich und de la Lastra, Carolina (2022): Cooperation with unlikely partners: Knowledge sharing beyond the comfort zone. In: Piers Bocoock and Chris Collison (Hrsg.): Return on Knowledge. How international development agencies are collaborating to deliver impact through knowledge, learning, research and evidence. Multi Donor Learning Partnership, MDLP, UNICEF, Florence, Italy. Seite 160-174.
- Müller, Ulrich (2017): Making a Difference: Competences for Knowledge Sharing. In: Citlali Ayala Martínez und Ulrich Müller (Hrsg.): Towards Horizontal Cooperation and Multi-Partner Collaboration. Knowledge Sharing and Development Cooperation in Latin America and the Caribbean. Instituto Mora, Mexiko, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ, GmbH. Nomos Baden-Baden. Seite 43-66.
- Schätzl, Ludwig (1986): Wirtschaftsgeographie 3 Politik. Schöningh, Paderborn. 196 Seiten.

*Ulrich Müller, promovierter Geograph, ist Senior Berater für methodische Ansätze, insbesondere Netzwerke, Dreieckskooperation und Wissensaustausch. Er ist außerdem Honorar-Professor an der Technischen Universität Darmstadt und unterrichtet dort interdisziplinär zu verschiedenen Entwicklungsthemen.*

*Gülsüm Malci ist ausgebildete Politikwissenschaftlerin und koordiniert das Wissensmanagementteam im Kompetenzzentrum Innovation, Lernen, Wissen der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. Sie ist seit vielen Jahren als Beraterin in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit tätig. Ihre Schwerpunkte liegen insbesondere in den Bereichen Fonds, internationale Klimafinanzierung und Finanzsystementwicklung.*

*Nina Gerlach ist bei der Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit als Beraterin für Wissensmanagement tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte umfassen Knowledge Sharing, organisationales Lernen, Knowledge Continuity sowie die Entwicklung und Implementierung von Wissensmanagement-Strategien und -Tools. Ein besonderer Fokus liegt auf der strukturierten Aufbereitung und Bereitstellung von Wissen, der Entwicklung digitaler Wissensplattformen sowie der methodischen Begleitung von Projekten.*

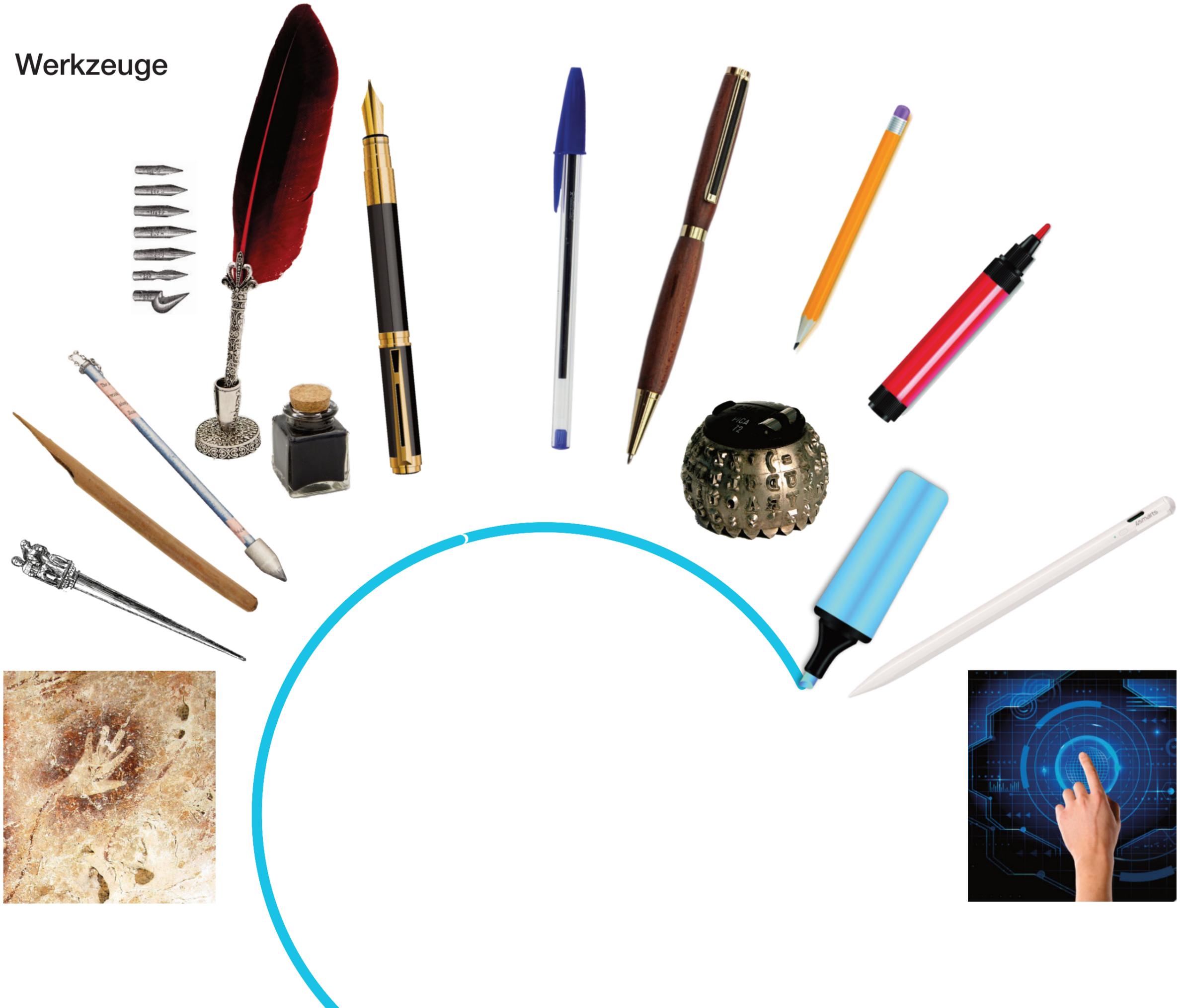
Über diesen Beitrag Text: Gülsüm Malci, Nina Gerlach, Ulrich Müller · Redaktionsteam: Andreas Matern, Stefan Zillich · Abbildungen im Text: die AutorInnen · Redaktionelle Gestaltung: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · veröffentlicht in: Das Kuratierte Dossier Bd. 7 „Knowledge Management works.“ im Mai 2025 · Herausgegeben von: Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. gfwm.de · © die AutorInnen / GFWM e.V. (CCBY-ND 4.0)

## Stilus, Federkiel, Computer.

Beim Explizieren von Wissen helfen Schreibwerkzeuge. Ihre Nutzung hat eine lange Tradition beim Umgang mit Wissen. Materialität und Körperlichkeit des Schreibens entwickeln einen wesentlichen Einfluss auf die Art und Weise, wie Wissen erfasst, strukturiert, verarbeitet und weitergegeben wird. Zwischen der Hand auf der steinzeitlichen Höhlenwand und der Berührung auf dem Touchscreen liegen 34.000 Jahre.

Welche Rolle spielt die Hand und ihr Schreibwerkzeug bei der Verarbeitung von Inhalten? Hier lohnt auch der Blick auf die Verfügbarkeit von Inhalten, auf den damit verbundenen – unsichtbaren? – technischen Aufwand und auf die individuelle Flexibilität beim Umgang mit Technologien. Nicht zuletzt beeinflussen die Hand und ihre Schreibwerkzeuge die kognitive Verarbeitung von Inhalten und auch die emotionale Bindung zu ihnen.

## Werkzeuge



Text und Gestaltung: Stefan Zillich, re:Quest Berlin.  
Abbildungen v.l.n.r. linke Seite: Höhlenmalerei, Stylus, Holzgriffel, (Wikimedia Commons) – Stylus mit Elfenbeinspitze (rawpixel / Freepik) – rote Schreibfeder mit Tintenfass (Bruno / Pixabay) – div. Schreibfedern (Wikimedia Commons) – Füllfederhalter (Freepik). Rechte Seite: blauer Kugelschreiber (Pixabay) – Kugelschreiber Holzoptik (Georg Schober / Pixabay) – Kugelkopf (Pixabay) – Bleistift (Pixabay) – Marker rot (Pixabay) – Marker blau (OpenClipart-Vectors / Pixabay) – Eingabestift (Pixabay) – Touchscreen (Freepik).

# Mit der Transferampel den Wissenstransfer nicht mehr dem Zufall überlassen

---

Gabriele Vollmar, Wissen+Kommunikation  
Christian Keller, synartIQ GmbH

---

Seit einigen Jahren liegt der Schwerpunkt vieler Wissensmanagement-Aktivitäten auf der Wissenssicherung und dem damit einher gehenden Wissenstransfer – oft angetrieben durch den demografischen Wandel und eine zunehmende Fluktuation. Zahlreiche Unternehmen und viele öffentliche Verwaltungen haben entsprechende Methoden und Prozesse eingeführt. Allerdings erweisen sich diese über eine Implementierungsphase hinaus oft als nicht nachhaltig. Mit der Transferampel wurde ein Ansatz entwickelt, den systematischen Wissenstransfer fokussiert und verbindlicher in der Organisation zu verankern.

## Status Quo

Eine Wissensmanagement-Maßnahme mit dem Ziel der Wissenssicherung und -weitergabe besteht in vielen Organisationen aus den folgenden Elementen:

- Ein Leitfaden o.ä. mit der Beschreibung einer empfohlenen Vorgehensweise und Methoden, manchmal angereichert durch Arbeitsmittel wie z. B. Leitfäden für Transfer-Interviews, Vorlagen für Wissenslandkarten und Empfehlungen für Transfermethoden. Diese richten sich an Führungskräfte bzw. an die konkreten Wissensgebenden.

- Informationsveranstaltungen und Schulungen, ebenfalls mit dem Fokus auf den Führungskräften, um die Verantwortlichen für die Notwendigkeit eines systematischen Transfers zu sensibilisieren und die empfohlene Vorgehensweise bekannt zu machen.
- Dort, wo interne Transferbegleiter:innen den Prozess unterstützen, werden einzelne Transfers realisiert.

Warum funktioniert dies nur eingeschränkt gut, zumindest über die Zeit? Dafür gibt es im Wesentlichen zwei Gründe:

1. Vieles, um nicht zu sagen alles, hängt von der einzelnen Führungskraft und deren Kenntnisstand und Motivation ab: Sie muss die Handlungsnotwendigkeit erkennen, die Vorgehensweise kennen und die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen. Erfahrungsgemäß erreicht ein Angebot wie oben beschrieben nur einen Teil der (willigen) Führungskräfte, und selbst dort verblasst das Wissen und die Sensibilität für das Thema oft einige Zeit nach der Implementierungsphase. Auf die gesamte Organisation betrachtet, findet systematischer Wissenstransfer nur noch punktuell statt.
2. Der Prozess selbst hängt zu stark am Moment des geplanten Weggangs oder Wechsels einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters. Dadurch startet er oft zu spät oder kann bei ungeplanten, zeitkritischen Wechsels gar nicht initiiert werden.

## Die Transferampel

Das Ziel einer Transferampel ist es, eine spezifische Kritikalität und damit Transfernotwendigkeit unabhängig von einem Weggang oder Wechsel sichtbar zu machen.

Die Wissenskritikalität hängt von 4 wesentlichen Faktoren ab:

### Wissensrelevanz

Das Wissen dieser Person / zu diesem Thema ist für die Organisationseinheit und deren Erbringung von Kernprozessen und -leistungen entscheidend. Auch mit Blick auf die nähere Zukunft wird es relevant bleiben.

### Wissensspezifität

Das Wissen dieser Person / zu diesem Thema kann nur schwer, aufwändig und langfristig neu aufgebaut werden, weil es stark von Erfahrungswissen abhängt.

### Wissensverteilung

Nur einzelne / wenige Personen in der Organisationseinheit verfügen (ebenefalls) über dieses Wissen.

### Wissensdokumentation

Das Wissen ist nicht / nur ungenügend dokumentiert.

Im Rahmen eines gemeinsamen Projektes zur Entwicklung und Implementierung einer ganzheitlichen Wissensmanagement-Strategie bei einer Bundesbehörde haben die Autor:innen hierzu ein einfaches Hilfsmittel, das Transferampel-Tool, entwickelt. Dies ist im Wesentlichen ein knapper Fragebogen, nach dessen Beantwortung automatisiert die Wissenskritikalität bewertet und über eine Ampelfarbe angezeigt wird:

Hilfestellung bei der Einordnung in die Transferampel für Führungskräfte				Zutreffendes bitte ankreuzen. Nur eine Auswahl pro Frage.	Platz für Ihre Notizen	Die Transferampel steht auf...
1	Wie relevant ist das Wissen dieser Person für diese Stelle / den Bereich / die Erbringung von Kernprozessen, -leistungen?	Das Wissen ist weniger relevant bzw. wird in nächster Zukunft an Relevanz verlieren.	Das Wissen ist (in einzelnen) Aspekten relevant und wird dies auch absehbar bleiben.	Das Wissen ist und bleibt hochrelevant und kritisch. Es wird häufig nachgefragt. <input checked="" type="checkbox"/>		ROT
2	Wie spezifisch ist das Wissen?	Das Wissen ist eher allgemein und lässt sich einfach wieder aufbauen bzw. ersetzen.	Das Wissen beruht in Teilen auf persönlichem Erfahrungswissen und lässt sich nur teilweise einfach aufbauen bzw. ersetzen.	Das Wissen beruht auf viel persönlichem Erfahrungswissen und lässt sich nur schwer wieder aufbauen bzw. ersetzen. <input checked="" type="checkbox"/>		
3	Wie singulär ist das Wissen?	Es gibt weitere Personen in der Organisation, die über dieses Wissen verfügen.	Es gibt weitere Personen in der Organisation, die teilweise über dieses Wissen verfügen.	Es gibt niemanden in der Organisation, der über dieses Wissen verfügt. Wenn die Person nicht verfügbar ist, fehlt das Wissen schmerzlich. <input checked="" type="checkbox"/>		
4	Wie gut dokumentiert ist das Wissen?	Das Wissen ist in weiten Teilen gut dokumentiert. <input checked="" type="checkbox"/>	Das Wissen ist nur teilweise dokumentiert.	Das Wissen ist eher nicht dokumentiert bzw. lässt sich nicht einfach dokumentieren.		

Abbildung 1: Beispiel eines ausgefüllten personenbezogenen Fragebogens (Transferampel-Tool)

Die Aussage hinsichtlich der Wissenskritikalität (Ampelfarbe) beruht auf einer spezifischen Bewertung aller 81 möglichen Antwortpermutationen. Hier ist das langjährige Erfahrungswissen der Autor:innen eingeflossen. So kann die Ampel beispielsweise nicht auf Rot springen, auch wenn die Fragen 2-4 ‚Rot‘ beantwortet sind, wenn die Frage nach der Wissensrelevanz als ‚nicht oder weniger kritisch‘ beantwortet wurde. Auch sorgt eine weitreichende Dokumentation noch nicht für ein Grün, wenn gleichzeitig die Frage nach der Spezifität mit ‚beruht auf viel persönlichem Erfahrungswissen‘ beantwortet wurde, denn dies kann keine Dokumentation wirklich abdecken (siehe Beispiel in Abb.1).

Die Ampelfarbe bietet klare Orientierung hinsichtlich der Notwendigkeit von Transfermaßnahmen, deren Dringlichkeit wird bestimmt durch das zusätzliche Kriterium eines anstehenden Weggangs oder Wechsels:

<b>ROT</b>	Maßnahmen zu einem Wissenstransfer sind dringend angeraten. Sollte ein Wechsel oder Weggang der betroffenen Person(en) absehbar anstehen, empfiehlt es sich ein Transferprojekt zu initiieren, aber auch wenn nicht, sind einzelne Transfermaßnahmen, um das Wissen kontinuierlich zu sichern, ratsam.
<b>GELB</b>	Maßnahmen zu einem Transfer bezogen auf einzelne Wissensbestandteile sind empfehlenswert. Sollte ein Wechsel oder Weggang der betroffenen Person(en) absehbar anstehen, empfiehlt es sich ein Transferprojekt zu initiieren, aber auch wenn nicht, sind einzelne Transfermaßnahmen, um das Wissen kontinuierlich zu sichern, ratsam.
<b>GRÜN</b>	Es besteht keine Handlungsnotwendigkeit im Sinne eines Wissenstransfers. Sie sollten als Führungskraft jedoch darauf achten, dass die involvierten Personen ihr gutes persönliches Wissensmanagement so fortführen und sie darin bestärken.

Eine Transferampel kann personenbezogen oder themenzentriert erstellt werden.

## Die personenbezogene Transferampel

Eine im Kontext Fluktuation naheliegende Sicht auf das Thema ist die personenbezogene, d.h. die Fragen zur Wissenskritikalität werden bezogen auf eine Person und deren Wissen beantwortet (siehe Beispiel in Abb.1). Dies kann durch die Führungskraft erfolgen sowie ebenso durch den Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin selbst.

Die Erfahrung mit personenbezogenen Transferampeln hat gezeigt, dass deren Zielsetzung im Vorfeld klar an das Team kommuniziert werden sollte. Wichtig ist dabei, zu betonen, dass es sich um keine Leistungsbewertung handelt und eine Zuordnung entlang der Transferampel nichts über die individuelle Leistung dieser Person aussagt. Denn ob eine Person über kritisches

Wissen verfügt, hängt nicht individuell von dieser Person ab, sondern ist bedingt durch die Stelle und deren Spezifität. Außerdem können strukturelle Rahmenbedingungen zugrunde liegen, z. B. spezifische Teamsettings, Personaldecke u. ä.

Die größte Nachhaltigkeit einer derartigen Vorgehensweise ist dann erreicht, wenn die Transferampel als Standard-Agendapunkt in das Jahresgespräch mit den Mitarbeitenden integriert wird. Somit sind alle Führungskräfte angehalten, regelmäßig „durch die Wissensbrille“ auf ihr Team zu schauen, und zwar für alle Teammitglieder, unabhängig von einem Wechsel oder Weggang. Denn Wissenssicherung ist eine Daueraufgabe: Kritische Wissensträger:innen scheiden oder fallen auch ungeplant aus. Vertretungssituationen wollen gemeistert werden. Und schließlich: Mehr Wissenstransfer im Team verbessert die Zusammenarbeit.

### Die themenzentrierte Transferampel

Nichtsdestotrotz, kann eine solche personenbezogene Betrachtung Unbehagen auslösen – im Team oder in Personalvertretungen. Eine Lösung bietet hierfür die themenzentrierte Transferampel. Dazu ein konkretes Beispiel:

Petra A. leitet ein Team von 25 Personen im Ordnungsamt einer Kommunalverwaltung. In absehbarer Zeit scheidet niemand geplant aus, auch die Fluktuation in ihrem Team ist eher gering. Trotzdem möchte Sie den Wissenstransfer im Team verbessern, um auch für ungeplante Wechsel gerüstet zu sein und generell Austausch und wissensbasierte Zusammenarbeit im Team zu intensivieren. Um Aufwand an der richtigen Stelle zu investieren, möchte Sie daher zunächst die wissenskritischen Themen mit hohem Verlustrisiko identifizieren.

Gemeinsam mit ihrem Team erstellt sie in einem Workshop eine Wissenslandkarte. Dabei identifiziert bzw. clustert sie diejenigen Themen, (also Wissens- und Kompetenzbereiche), die für die Leistungserbringung relevant sind. Diese leiten sich von den Tätigkeitsfeldern, Leistungen und Prozessen ab, welche das Team erbringt. Konkreter und gleichzeitig einfacher Startpunkt war das Sammeln der Tätigkeiten der einzelnen Teammitglieder.

Anschließend kommt das Transferampel-Tool zum Einsatz. Für jedes identifizierte Thema werden die gleichen grundsätzlichen Fragen beantwortet wie bei der Betrachtung einer Einzelperson (mit nur einzelnen geringen Abweichungen im Wording):

1. Wie relevant ist das Wissen dieses Themas / Tätigkeitsfeldes / Prozesses für die Organisationseinheit / die Erbringung von Kernprozessen, -leistungen?
2. Wie spezifisch ist das Wissen?
3. Wie verteilt ist das Wissen?
4. Wie gut dokumentiert ist das Wissen?

Daraus ergibt sich pro Thema eine Bewertung der spezifischen Wissenskritikalität (Ampelfarbe) und damit Transfernotwendigkeit (siehe Abbildung 2).

Überblick der Themengebiete und Ihrer Kritikalität hinsichtlich Wissenssicherung und -transfer			
Thema	Wissenskritikalität	Gründe für die Bewertung	Ideen für Maßnahmen (optional)
Gewerbe genehmigungen	ROT	<Notieren Sie hier die Gründe bzw. weitere Details zu Ihrer Bewertung; dies ist ein Erklärtext, bitte überschreiben!>	Maßnahmen zum Wissenstransfer und zur Wissenssicherung sind dringend empfohlen
Sondernutzungen	ROT	<Notieren Sie hier die Gründe bzw. weitere Details zu Ihrer Bewertung; dies ist ein Erklärtext, bitte überschreiben!>	Maßnahmen zum Wissenstransfer und zur Wissenssicherung sind dringend empfohlen
Kontrollen zu Jugendschutz	GELB	<Notieren Sie hier die Gründe bzw. weitere Details zu Ihrer Bewertung; dies ist ein Erklärtext, bitte überschreiben!>	Maßnahmen zum Wissenstransfer und zur Wissenssicherung sind empfehlenswert
Lärmschutz	GRÜN	<Notieren Sie hier die Gründe bzw. weitere Details zu Ihrer Bewertung; dies ist ein Erklärtext, bitte überschreiben!>	Es sind keine Maßnahmen erforderlich.
Überwachung von Veranstaltungen	GELB	<Notieren Sie hier die Gründe bzw. weitere Details zu Ihrer Bewertung; dies ist ein Erklärtext, bitte überschreiben!>	Maßnahmen zum Wissenstransfer und zur Wissenssicherung sind empfehlenswert
Kommunale Versicherungen	GRÜN	<Notieren Sie hier die Gründe bzw. weitere Details zu Ihrer Bewertung; dies ist ein Erklärtext, bitte überschreiben!>	Es sind keine Maßnahmen erforderlich.
Parkraumkontrolle	GRÜN	<Notieren Sie hier die Gründe bzw. weitere Details zu Ihrer Bewertung; dies ist ein Erklärtext, bitte überschreiben!>	Es sind keine Maßnahmen erforderlich.

Abbildung 2: Überblick über Themengebiete und deren Wissenskritikalität und Transfernotwendigkeit

Auf der Grundlage dieser Übersicht kann Petra A. nun gemeinsam mit ihrem Team zielgerichtete Transfermaßnahmen implementieren und dabei die Energie für die tatsächlich kritischen Themen aufwenden.

### Fazit

Egal, ob personenbezogen oder themenzentriert, die Transferampel unterstützt sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende dabei, mit Wissenssicherung und -transfer an den richtigen Stellen anzusetzen und die ohnehin knappen Ressourcen, vor allem zeitliche, mit größtmöglicher Wirkung einzusetzen.

Vor allem durch die personenbezogene Transferampel und deren Integration in Regelprozesse wie ein Jahresgespräch können die eingangs erwähnten Nachteile der bisherigen Praxis aufgehoben werden: Alle Führungskräfte sind routinemäßig aufgefordert, sich Gedanken über Wissenskritikalität und Transfernotwendigkeit bezogen auf ihr Team zu machen, und zwar unabhängig von konkreten Weggängen. ■

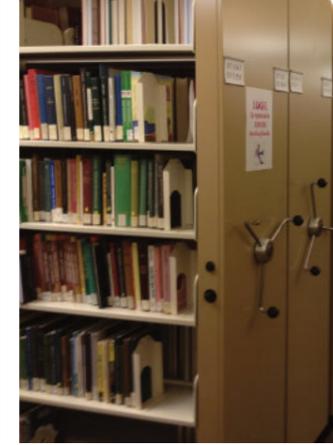
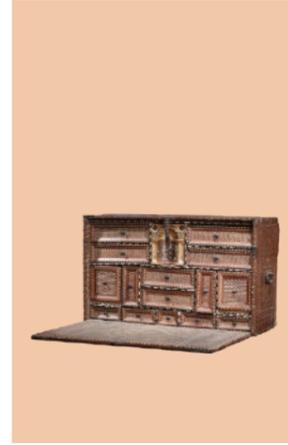
Rückmeldung an AutorInnen und Redaktion  
dossier@gfwm.de

*Gabriele Vollmar* unterstützt seit 2005 als selbstständige Beraterin Organisationen sowohl der Privatwirtschaft als auch des öffentlichen bzw. Non-Profit-Bereichs im In- und Ausland bei der Konzeption und Einführung von strategischem und operativem Wissensmanagement. Sie hat mehrere Lehraufträge zu diesem Thema, ist Autorin zahlreicher Fachpublikationen, Mitglied des Fachbeirats der GfWM und Koordinatorin des einzigen deutschsprachigen MOOCs (Massive Open Online Course) zu Wissensmanagement.

*Christian Keller* ist geschäftsführender Gesellschafter der synartIQ GmbH und seit über 20 Jahre Praktiker. Er implementiert Wissenstransfer in Organisationen, schult Wissenstransfermanager:innen, begleitet jährlich 30 Menschen in ihrem Wissenstransfer und hat mit WITRONIQ eine Software-Lösung entwickelt, die den Prozess strukturiert begleitet.

**Wissen räumen.** Der Umgang mit Wissen funktioniert, weil wir im Laufe der Zeit immer besser geworden sind, Wissen „einzuräumen“. Bei diesem Vorgang geht es um das Öffnen und Schließen, das Bewegen und Vermehren, und letztlich um das Verdichten und Verbinden von Inhalten in den dafür vorgesehenen Behältnissen.  
 (Anke te-Heesen in: auf \ zu Der Schrank in den Wissenschaften, 2007)

# Behälter



*Text und Gestaltung: Stefan Zillich, re:Quest Berlin. Abbildungen v.l.n.r. linke Seite: Truhe, Frankreich 16. Jh. (Getty Museum Collection CC0) – Secrétaire, 1770 Frankreich (Digital image courtesy of Getty's Open Content Program CC0) – Mobiler Datenspeicher (viarami / Pixabay). Rechte Seite: Portabler Sekretär, Spanien ca. 1550 (The Walters Art Museum, Baltimore, MD, US CC0) – Rollregal Bibliotheksmagazin (Wikimedia Commons CC0) – Karteikastensystem (Viktor Von / Pixabay) – Wunderkammer (Wikimedia Commons CC0) – Dokumentschrank auf Ständer mit Schubladen, ca. 1700 (Smithsonian Design Museum CC0)*

## Wissenstransfer als Erfolgsfaktor für Familienunternehmen

# Durch Austausch Zukunftsfähigkeit stärken

---

Eva Mettenmeier, Maschinenraum GmbH

---

Familienunternehmen stehen vor großen Herausforderungen wie Digitalisierung, Transformation, Innovation und Nachhaltigkeit. Doch wie bewältigt man diese Aufgaben, wenn Erfahrungswerte fehlen und Ressourcen knapp sind? In Zeiten, in denen eine Krise die nächste jagt, bleibt die Frage: Wie bereitet man sich vor, um auch morgen erfolgreich zu sein?

Klar ist: Allein ist es schwer, den Überblick zu behalten und rechtzeitig die richtigen Entscheidungen zu treffen. Es braucht schnellen Austausch, konkrete Einblicke und Lösungen, die sich in der Praxis bewährt haben.

Genau hier setzt der Maschinenraum an – ein Netzwerk von rund 80 Familienunternehmen, das Austausch und Zusammenarbeit ermöglicht. Das Prinzip: Gemeinsam lernen, Synergien nutzen, Lösungen entwickeln. Denn 80 % der Herausforderungen, vor denen Familienunternehmen stehen, sind identisch, unabhängig von Branche oder Größe.

### Teilen von Wissen und Erfahrungen als Erfolgsprinzip

Der Maschinenraum basiert auf einem zentralen Gedanken: Wissen wird mehr, wenn man es teilt. In 20 Fachbereichen – von Nachhaltigkeit über Innovation bis Logistik – arbeiten Unternehmen gemeinsam an Lösungen.

Ein Beispiel: Im Bereich Nachhaltigkeit werden in Workshops Themen wie Kreislaufwirtschaft, Klimaneutralität und Carbon Accounting behandelt. Ein Unternehmen, das bereits erfolgreich erste Schritte umgesetzt hat, teilt dabei praktische Tipps und Best Practices mit anderen Mitgliedern. Dadurch können die teilnehmenden Unternehmen nicht nur voneinander lernen, sondern auch wertvolle Zeit und Ressourcen sparen, indem sie nicht bei null anfangen müssen.

Die Ergebnisse zeigen, wie wertvoll kollektives Wissen ist. Teilnehmende profitieren in über 200 Austauschformaten pro Jahr von praxisnahen Einblicken und Lösungsansätzen, die direkt in den Unternehmensalltag integriert werden können. Ob es darum geht, komplexe Herausforderungen zu meistern, innovative Prozesse einzuführen oder neue Ansätze für bestehende Probleme zu finden – die kollektive Expertise des Netzwerks schafft greifbare Fortschritte. Der Maschinenraum wird so zum Katalysator für Fortschritt und Innovation.

### Wie funktioniert der Austausch?

Der Austausch folgt einer klaren Struktur. Regelmäßig werden in Townhall Meetings die aktuellen Bedarfe der Unternehmen abgefragt, um die Themen-Roadmap der kommenden Monate zu erstellen. Impulsvorträge bieten eine Bühne für Best Practices, Networking Sessions hingegen fördern den lockeren Austausch zu spezifischen Themen. In Workshops werden konkrete Fragestellungen gemeinsam erarbeitet. Ziel ist es, Fachexperten zusammenzubringen, die sich fokussiert zu relevanten Themen austauschen.

Die Formate sind bewusst vielfältig gestaltet, um unterschiedliche Bedürfnisse abzudecken. Zum Beispiel laden Mitgliedsunternehmen regelmäßig andere Unternehmen ein, um ihre Türen zu öffnen und Einblicke in ihre Arbeitsweise zu geben. In diesen Vor-Ort-Formaten werden spezifische Themen in der Tiefe behandelt, und die Teilnehmenden können in persönlichen

Gesprächen wertvolle Einblicke gewinnen. Der direkte Austausch vor Ort fördert nicht nur das gegenseitige Verständnis, sondern schafft auch eine vertrauensvolle Grundlage für die Zusammenarbeit. Alle Formate – ob virtuell oder vor Ort – werden vom Maschinenraum kuratiert und moderiert, um Struktur, Effizienz und Praxisnähe sicherzustellen.

Unternehmen können ihre Fragen täglich über den „Navigator“ einbringen – ein Tool, mit dem der Maschinenraum gezielt die richtigen Ansprechpartner: innen identifiziert. Ergänzt wird dies durch die „Online Community“, eine Plattform, die den Austausch und die Vernetzung erleichtert und jedem Mitarbeitenden der Unternehmen ermöglicht, sich eigenständig zu vernetzen sowie auf eine Wissensdatenbank der vergangenen Austauschformate zuzugreifen. Der Maschinenraum übernimmt dabei die Rolle des Moderators und Brückenbauers und sorgt für zielgerichteten Wissenstransfer.

### **Geschützt, aber offen – Vertrauen schafft Tiefe**

Ein besonderes Merkmal des Maschinenraums ist der geschlossene Rahmen, in welchem sich lediglich Familienunternehmen untereinander austauschen, ohne die Anwesenheit von Dritten wie externen Beratern. Diese Vertraulichkeit ist gerade für sensible Themen wie strategische Planung oder Innovationsprojekte entscheidend, fördert aber auch bei anderen Themen einen offenen Austausch auf Augenhöhe.

### **Gemeinsam die Zukunft gestalten**

Der Maschinenraum zeigt, wie stark Familienunternehmen sein können, wenn sie Kräfte bündeln. Wissenstransfer und Zusammenarbeit schaffen nicht nur Lösungen für aktuelle Herausforderungen, sondern gestalten aktiv die Zukunft des deutschen Mittelstands. Die gemeinsame Arbeit an Themen

wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Innovation stärkt nicht nur die einzelnen Unternehmen, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Mittelstands insgesamt. Familienunternehmen profitieren so doppelt: Sie lösen akute Probleme und sichern gleichzeitig ihre langfristige Zukunft. Wissen teilen heißt Zukunft gestalten – gemeinsam ist man stärker.

### **Über den Maschinenraum**

Der Maschinenraum ist ein Ökosystem, das rund 80 deutsche Familienunternehmen vernetzt, darunter Jägermeister, Fiege Logistik oder Würth Industrie Service. Ziel ist es, durch Zusammenarbeit, die gemeinsame Nutzung von Ressourcen und Wissensaustausch den Herausforderungen mittelständischer Unternehmen zu begegnen, zukunftsfähige Lösungen zu schaffen und die Transformations- und Innovationskraft der Mitglieder zu stärken. Dazu bietet das Netzwerk Online-Tools, moderierte Austauschformate, Kontakte zu Universitäten, Start-ups und Venture Capital sowie spezialisierte Workshops. Der Maschinenraum unterstützt seine Mitglieder mit einer objektiven Sichtweise im Innovationsmanagement, identifiziert Potenziale und Schwachstellen und befähigt sie durch unternehmensübergreifende Trainings für die Herausforderungen von morgen. ■

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

*Eva Mettenmeier ist Managing Director des Maschinenraums. Sie verantwortet die Vernetzung der Familienunternehmen und entwickelt das Ökosystem strategisch weiter. Durch berufliche Stationen beim Startup Accelerator der Founders Foundation und im eigenen Familienunternehmens hat sie umfangreiche Expertise in den Bereichen Gründung, Leadership und Diversity.*

---

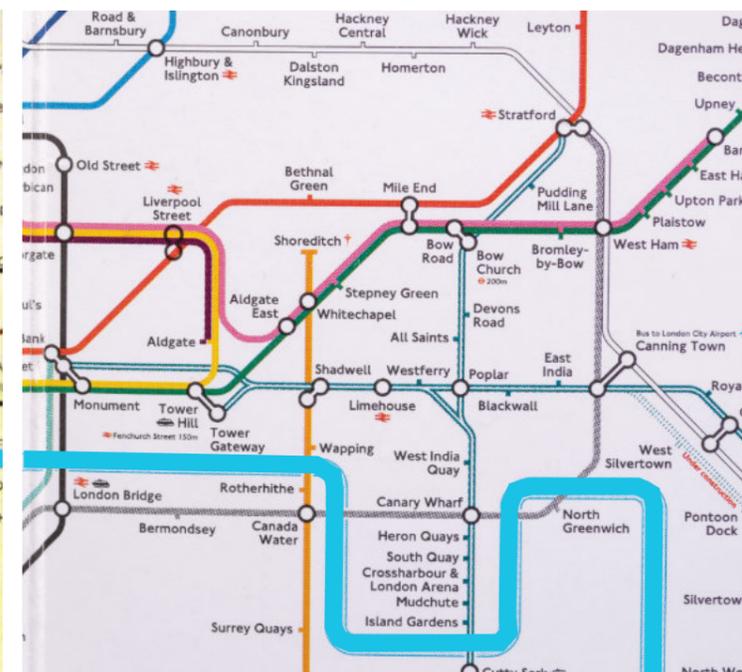
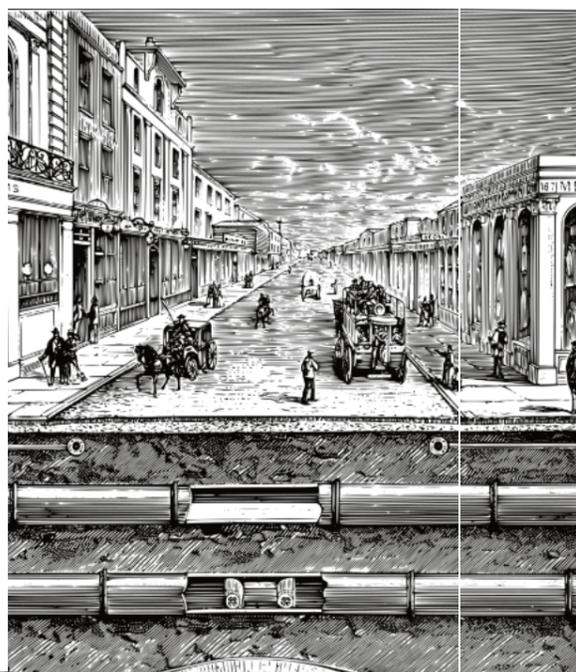
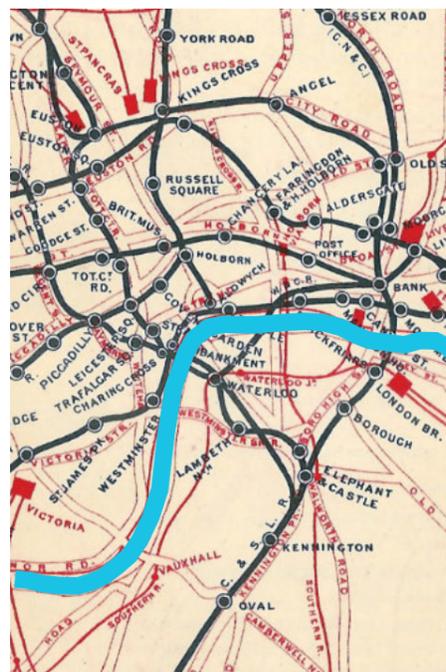
*Über diesen Beitrag* Text: Eva Mettenmeier · Redaktionsteam: Andreas Matern, Stefan Zillich · Redaktionelle Gestaltung: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · veröffentlicht in: Das Kuratierte Dossier Bd. 7 „Knowledge Management works.“ im Mai 2025 · Herausgegeben von: Gesellschaft für Wissensmanagement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

**Un-credit knowledge, use it and then acknowledge it?** Harry Beck, ein Angestellter bei London Transport, entwarf 1933 einen schematischen Liniennetzplan für die schnell wachsende Londoner U-Bahn. Seine Idee: die meisten Linien verlaufen unterirdisch. Deshalb orientieren sich die Fahrgäste kaum an der geografisch korrekten Position der Stationen, sondern an ihrer Reihenfolge und an ihrer räumlichen Beziehung zueinander. Das Resultat von Harry Becks Überlegungen war ein völlig neuartiger Liniennetzplan mit geraden Linien und beschrifteten Punkten in gleichmäßigen Abständen. Alles erinnerte an das Schema elektrischer Schaltpläne.

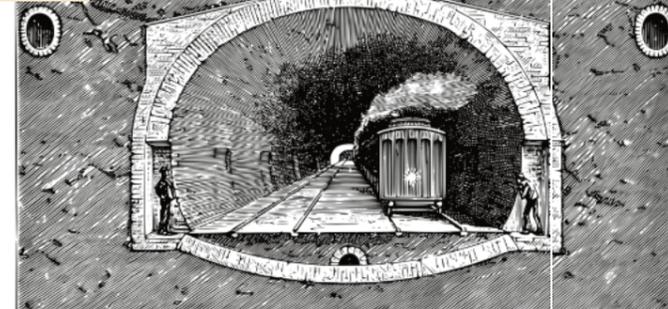
London Transport reagierte zunächst skeptisch auf den Entwurf und druckte ihn probeweise nur in kleiner Auflage für die Fahrgäste. Er wurde sofort zu einem großen Erfolg. Harry Beck nahm zunächst als freier Mitarbeiter Aktualisierungen an seinem Plan vor, doch mit der Zeit beauftragte die Marketingabteilung von London Underground andere Grafiker damit. 1947 gelangte Beck zur Einsicht, dass ihm die Kontrolle über sein Werk entglitten war und kündigte. 1974 verstarb er.

Erst Anfang der 1990er Jahre würdigte die Verkehrsbehörde London Regional Transport Harry Becks innovativen Netzplan im London Transport Museum. Auf den heutigen Plänen wird er als Erfinder des Originalentwurfs genannt.

## Crediting



Text und Gestaltung: Stefan Zillich, re:Quest Berlin. Abbildungen v.l.n.r.: Ausschnitt „Underground Railway 1928“ (Wikimedia Commons) – Bauarbeiten London unter Tage (GDJ / pixabay – Ausschnitt „Passenger Transport Board 1933“ (Wikimedia Commons) – Kartenausschnitt (Freepik)



# BEO Life

## – Knowledge Management works

---

Lothar Maier, Robert Bosch GmbH

---

**Durch BEO werden Experten identifiziert und für alle Mitarbeitenden der Bosch Gruppe weltweit sichtbar und zugänglich gemacht. Der Zugang zu – und die Nutzung von Experten reduziert den Zeit- und Arbeitsaufwand in der Entwicklung oder Produktion und erhöht die Qualität von Entscheidungen, Designs, Methoden, Prozessen und Produkten.**

**Rund 4.300 BEO-Experten, treiben Innovationen voran, bieten Schulungsinhalte in ihren Fachgebieten an, unterstützen Projekte mit ihren Erfahrungen und Kompetenzen und vernetzen sich bereichsübergreifend in Arbeitskreisen und kooperieren mit Robert Bosch Centers of Competence.**

**Auch nach über 28 Jahren entwickelt sich BEO ständig weiter: Ein neues Merkmal von BEO wird die Localized Experts Organization (LEO) sein. Damit wird es möglich, die Sichtbarkeit von BEO-Experten individuell anzupassen. Ein weiterer Schwerpunkt ist die automatische Visualisierung und Benennung von versteckten Expertinnen und Experten und deren Expertennetzwerke.**

### BEO – Die Anfänge

Die Geschichte beginnt im Sommer 1996 mit der Gründung des ersten Arbeitskreises (AK) – AK001 Roboter. Mitarbeitende aus der Fertigung der Bosch-Werke Bühl und Blaichach, des Sondermaschinenbaus in Feuerbach und der zentralen Forschungs- und Voraufwicklung für Fertigungsautomatisierung sowie der zentralen Normenstelle in Schwieberdingen hatten sich zusammengefunden, um sich über Probleme in der Fertigung auszutauschen.

Man hatte erkannt: Das Wissen steckt in den Köpfen der Menschen und der systematische Erfahrungsaustausch und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit sind für Bosch unerlässlich, um den globalen Herausforderungen zu begegnen.

Heraus kam ein Leitfaden für Roboter in der Montagetechnik (Best Practice) und eine Liste von Ansprechpartnern (Experten) für spezifische Probleme bzw. Montagetechniken (Yellow Pages). Damit war das Kompetenznetzwerk (KNW) Montagetechnik, aus einer Mitarbeiterinitiative (Bottom-up) heraus, geboren.

Dieser erste Arbeitskreis (Community of Practice – CoP) war der Beginn einer ganzen Reihe von Netzwerken und Arbeitskreisen. Die Montagetechnik wurde schnell auf die gesamte Fertigungstechnik (FT) ausgeweitet. Durch den Erfolg des KNW FT folgten eigene KNW für Softwaretechnologie 2001 und Entwicklung 2003 mit entsprechenden Plattformen.

Ansprechpartnerlisten und Arbeitskreise waren an sich nicht neu bei Bosch. Wenn man alte Bosch'ler fragt, gab es Arbeitskreise bei Bosch schon immer und jeder Mitarbeitende bzw. Bereich hatte sein eigenen Kontaktlisten. Das Neue daran war nun, dass seit 1997 die Kompetenznetzwerke mit einer eigenentwickelten Intranet-Plattform für alle Mitarbeitenden sichtbar waren. Für jeden Arbeitskreis gab es nun einen zentralen Intranet-Auftritt mit Mitgliederverwaltung und Dokumentenablage mit Zugriffsverwaltung um den bereichsübergreifenden Austausch der Arbeitskreise unbürokratisch zu unterstützen. Gleichzeitig wurden Listen mit Ansprechpartnern zu den unterschiedlichsten Fertigungsthemen online zur Verfügung gestellt. Plötzlich konnten alle Mitarbeitende der Bosch Gruppe entsprechende Arbeitskreise und Experten auch ohne entsprechende persönliche Kontakte oder Netzwerke suchen und finden, mit ihnen in Kontakt treten und ggf. sich auch aktiv beim Austausch beteiligen (AK's).

Die Arbeitskreise dienten fortan nicht nur dem Erfahrungsaustausch, ab 2002 auch zur Entwicklung und Einführung von Produktionsstandards und der Festlegung von Vorzugslieferanten.

Im Jahr 2009 wurden alle 3 KNW zur Bosch Experts Organisation (BEO) zusammengeführt. Es hatte sich zunehmend schwieriger gezeigt, Ansprechpartner und Arbeitskreis über 3 getrennte Plattformen hinweg zu suchen und zu finden. Ein neuer Name war auch notwendig, um die zunehmende Verwechslung zwischen den Kompetenznetzen und dem neu eingeführten Kompetenzmanagement (CptM) zu vermeiden. BEO wurde zur Basis im Modul Knowledge Management (KM) des Bosch Product Engineering Systems (BES).

Als drittes Element neben Arbeitskreise und Experten kamen 2012 die bereichsübergreifenden Robert Bosch Centers of Competence (RB-CoC) hinzu. Im Gegensatz zu selbstorganisierten Arbeitskreisen werden RB-CoCs von Interessenvertreter aus verschiedenen Geschäftsbereichen gegründet, haben eigene Mitarbeitende bzw. Budget und sind mit einer Geschäftsordnung und einem Steuerkreis ausgestattet. Sie sind damit in der Lage, Themen schlagkräftiger zu bearbeiten als Arbeitskreise mit freiwilligen Beteiligten und üben i.d.R. auch eine gewisse Führungsfunktion mit Entscheidungskompetenzen aus.

Mit der Einführung der Social Collaboration Plattform Bosch Connect 2014 wurden Arbeitskreise und RB-CoCs in Communities überführt und das Frontend der eigene BEO-Plattform stillgelegt. Die Darstellung der BEO-Experten in Bosch Connect wurde über ein neues Widget realisiert, so dass die Möglichkeiten der sozialen Zusammenarbeit auf einer einzigen unternehmensweiten Plattform gebündelt werden.

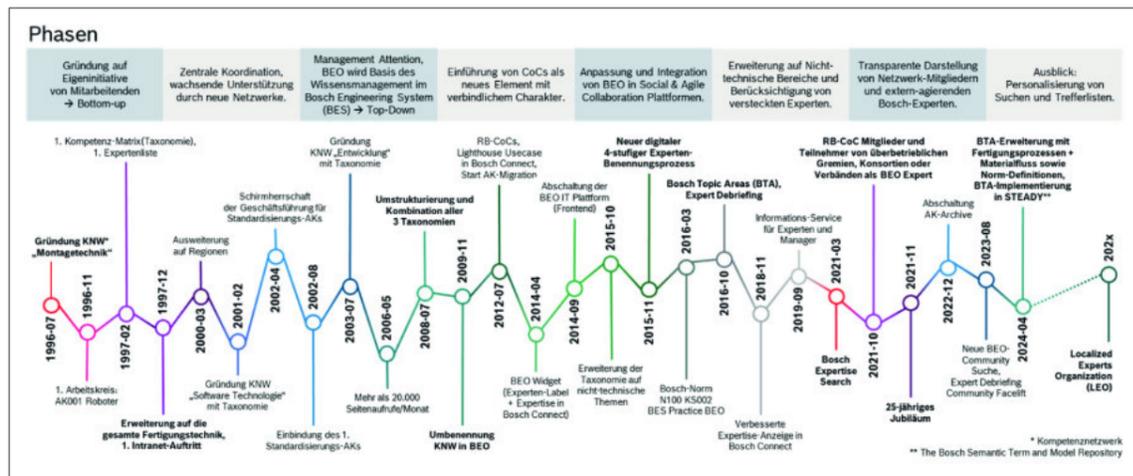


Bild 1: Entwicklungsphasen und Meilensteine der Bosch Experts Organization (BEO) und Bosch Topic Areas (BTA). (Eigene Darstellung)

Mit der Erweiterung der Themenbereiche (Bosch Topic Areas – BTA) wurden 2016 die Aktivitäten der BEO-Experten auch auf nicht-technische Themenbereiche ausgedehnt (siehe Bild 1).

- Taxonomie (Bosch Topica Areas – BTA) mit mehr als 6.700 Themenfeldern zur Strukturierung (Die BTA werden auch zur Klassifizierung in anderen Anwendungen eingesetzt, wie z.B. für Senior Experts, Produktionsprozesse, Innovationen und Gesetze bzw. Regularien.)

### BEO – Heute

Ganz im Geiste Robert Boschs ist das Ziel der Bosch Experts Organization, das Wissen der Mitarbeitenden der Bosch-Gruppe bereichsübergreifend für Entwicklung und Produktion in allen Geschäftsfeldern, Geschäftsbereichen, Regionalgesellschaften, Tochtergesellschaften, Zentralbereichen und Zentralabteilungen weltweit zu organisieren und transparent zur Verfügung zu stellen.

BEO hat sich über 3 Jahrzehnte kontinuierlich weiterentwickelt. Das heutige Erfolgsrezept für das zentrale Element „Expertise finden und erhalten“ (BEO-Experten) soll im Folgenden näher erläutert werden:

*„In einer größeren, gut geleiteten Firma ist es meist nicht so, dass einer sagen kann, das oder das habe ich gemacht. In einer solchen Firma muss Zusammenarbeit sein, und einer stützt sich auf den anderen.“*

Robert Bosch, 1861–1942  
(aus den Lebenserinnerungen von Robert Bosch, 1921; abgedruckt im Bosch-Zünder, 13 (1931), S. 197)

Die 3 bzw. 4 Elemente von BEO sind:

- Ca. 4.300 BEO-Experten mit mehr als 6.700 Expertise-Einträgen.
- 21 Robert Bosch Centers of Competence (RB-CoC)
- Ca. 200 aktive BEO Communities / Arbeitskreise (CoP) die zentral unterstützt und begleitet werden (BEO Main Community mit über 13.400 Mitgliedern).

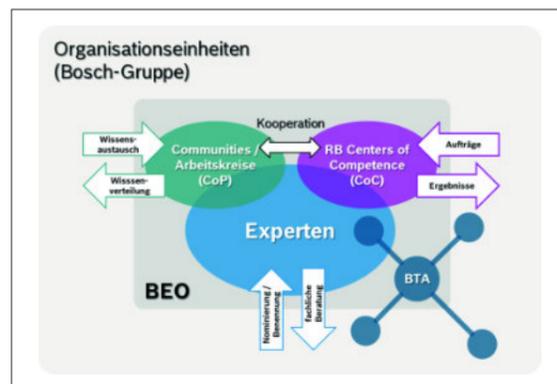


Bild 2: Bosch Experts Organization (BEO) mit den Elementen Community of Practice (CoP), Centers of Competence (CoC), Experten und dem Taxonomie-Element Bosch Topic Areas (BTA). (Eigene Darstellung)



Bild 3: Experten Lebenszyklus bei der Bosch-Gruppe, (eigene Darstellung)

### Experten Lebenszyklus

Zwar liegt der Schwerpunkt von BEO auf der aktiven Wirkphase von Experten. BEO unterstützt aber alle Phasen im Experten-Lebenszyklus zum Thema X: (siehe Bild 3)

#### Entwicklungsphase

In dieser Phase wird neben dem Basiswissen auch Erfahrungswissen aufgebaut. Dies findet auch schon vor der Arbeitsaufnahme bei Bosch in Schule, Ausbildung, Studium oder durch Tätigkeiten in anderen Firmen oder Institutionen statt. Ferner unterstützt Bosch diese Phase mit Aus- und Fortbildungsprogrammen (Bosch Training Center – BTC, Akademien, Robert Bosch Kolleg), (Dualem) Studium, (Reverse) Mentoring, Trainee Programmen, Talent Development Programs – TDP, eUniversities, Coachings, Working Out Loud – WOL, Self-Organized Learning Forums – SOLF, Expert Debriefing (Onboarding) u.v.a. ①

Über z.B. die Bosch Expertise Search können sowohl BEO- als auch „versteckte“ Experten identifiziert werden. Es kommt zum Erfahrungsaustausch, der Bildung von Netzwerken und somit fördert BEO ebenso den Aufbau von (Erfahrungs-) Wissen ②

Überwiegt bei der Expertise irgendwann das Erfahrungswissen (individuelles Wissen), kommt es zum Zeitpunkt x möglicherweise zur Experten-Nominierung, (offiziellen) Benennung und Veröffentlichung (Reputation) als BEO-Experten. Bei neuen Themen kann dies u.U. auch schon zu einem früheren Zeitpunkt geschehen, bei dem das Erfahrungswissen noch nicht so ausgeprägt ist ③

#### Aktive Wirkphase

In dieser Phase wirken die Mitarbeitenden über Ihre Expertise aktive in die Geschäftsprozesse (Forschung & Entwicklung, Produktion, Verkauf und Management & Support) hinein.

BEO unterstützt hier mit der Bereitstellung der gesamten Infrastruktur zu Experten-Einträgen und deren Pflege. Nun werden die jeweiligen Experten selbst über die BEO-Suche gefunden. BEO unterstützt ferner bei der Vernetzung von Experten z.B. über die thematische Zuordnung von Expertisen zu den BTA, die Experten-Suche oder bei der Gründung von Communities (z.B. mit Moderation von Kickoff Veranstaltungen und Community Management) bzw. RB-CoCs ④

Während des gesamten Zyklus steigt das verfügbare Basiswissen durch den technologischen Fortschritt kontinuierlich an. Dadurch schrumpft der Anteil des individuellen Erfahrungswissens und dadurch auch das Alleinstellungsmerkmal der Experten-Expertise.

Es gibt keine Vorgaben seitens BEO, hinsichtlich der Erhaltung des Expertenstatus oder des Experten-Niveaus während der Wirkphase. D.h. die Experten sind selbst verantwortlich im Rahmen ihrer Rolle bzw. Position und in Absprache mit der Führungskraft (Zielvereinbarungen im Mitarbeitergespräch) sich entsprechend (über ihre reguläre Beschäftigung hinaus) weiterzubilden, z.B. über die vielfältigen Lern- und Weiterbildungsangebote der Bosch-Gruppe ①

#### Passive Phase

Der Rückzug aus dem aktiven Arbeitsleben oder Stellenwechseln markiert den Übergang zu dieser möglichen letzten Phase im Expertenzyklus. Es findet keine aktive Erhaltung der Expertise mehr statt, die aber immer noch vorhanden ist und die möglicherweise durch den Aufbau einer Expertise zu einem neuen Thema Y ersetzt wird.

Expert Debriefing ermöglicht im Rahmen des Offboardings, zusätzlich zu den regulären Übergabeprozessen, Erfahrungswissen an andere Kollegen weiterzugeben ⑤

Stehen die Experten nach einem internen Wechsel weiterhin zur Verfügung, kann auch nach dem Rückzug in einem gewissen Rahmen von der jeweiligen Expertise profitiert werden, solange diese noch nicht im Basiswissen des technologischen Vorschritts aufgegangen ist.

Haben die Experten das Unternehmen verlassen, gibt es keine passive Phase – außer die Experten werden als rüstige Rentner (Senior Expert) im Rahmen des Bosch Management Support (BMS) zur weiteren Unterstützung angeheuert („Graue Beraterstäbe“) <sup>6</sup>.

## Experten Definition

Eine zentrale Frage für das Auffinden von Wissen bzw. Expertise ist: Wen frage ich? Wer sind die Experten und wo finde ich sie? Beziehungsweise: Bin ich etwa selbst Expertin oder Experte, und wenn ja was kann mein Beitrag sein?

Hier hilft eine eindeutige Definition, die den Bedarf und Erwartungen aller Beteiligten gerecht wird. Vorgefertigte Definition, wie z.B. aus Wikipedia können dazu Anhaltspunkte liefern:

*„Ein Experte bzw. eine Expertin (auch Fach- oder Sachkundigen oder Spezialist/ Spezialistin) ist eine Person, die über überdurchschnittlich umfangreiches Wissen auf einem Fachgebiet oder mehreren bestimmten Sacherschließungen oder über spezielle Fähigkeiten verfügt. Neben dem theoretischen Wissen kann dessen kompetente Anwendung, also praktisches Handlungswissen, für einen Experten bzw. Expertin kennzeichnend sein. Experten bzw. Expertinnen sind auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens imstande, Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet und selbstständig zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen.“*

Wikipedia, <https://de.wikipedia.org/wiki/Experte>  
(John R. Anderson: Kognitive Psychologie. Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg 2001) letztmalig aufgerufen am 29.01.2025

BEO definiert hingegen Wissensträger wie folgt:

- **BEO-Experten sind Personen, die über Bosch-relevantes Wissen verfügen.** (D.h. jeder Mitarbeitende der Bosch-Gruppe aus allen Tätigkeitsfeldern kann eine Experten-Rolle übernehmen. Dabei spielt es keine Rolle, ob das Bosch-relevante Wissen aus dem beruflichen oder privaten Umfeld stammt. So können z.B. auch Hobbyflieger als BEO-Experten Wissen und wichtige Erfahrungen zum Drohneneinsatz, -flug und -steuerung in der Organisation bereitstellen.)

- **BEO-Experten sind rollen- bzw. hierarchieunabhängig.** (D.h. alle Mitarbeitende egal welcher Position oder welche Rolle sie in der Organisation haben, können BEO-Experten sein. So finden sich neben wissenschaftlichen Mitarbeitenden aus Forschung und Entwicklung auch viele einfache Arbeitende aus dem Produktionsumfeld oder leitende Angestellte aus den indirekten Bereichen.)
- **Es gibt keine Voraussetzungen hinsichtlich Qualifikation oder (Aus-) Bildungsniveau.** (D.h. es gibt keine Beschränkungen, dass nur Angestellte mit einem akademischen Hintergrund BEO-Experten werden können, sondern auch solche mit einer beruflichen Ausbildung. Auch ungelernete Kräfte, Berufseinsteiger, Studenten, Doktoranten oder Lehrlinge können aufgrund ihres Erfahrungswissens Experten im Sinne von BEO sein.)

## Benennungsarten

BEO-Experten werden über verschiedene Prozesse identifiziert, nominiert und proklamiert:

### Freie Benennung (Fremd- oder Eigenvorschlag)

Alle Mitarbeitenden der Bosch Gruppe können andere Person oder sich selbst als Experten vorschlagen. Zielgruppen sind:

- Alle Mitarbeitende mit Bosch-relevantem Wissen, z.B. aus Produktion, Forschung, Entwicklung, Service, Verkauf, Zentralfunktionen, ...
- Mitarbeiter-Netzwerke, thematische Netzwerke

### Empfohlene (Selbst-) Benennung

Allen Mitarbeitenden der Bosch Gruppe in bestimmten Rollen wird nahegelegt, sich selbst als Experten zu benennen. Diese umfassen:

- Fachexperten bzw. Fachreferenten, z.B. im Karrierepfad Senior Expert, Chief Expert, L3 Expert, Champion ...
- Absolventen von (Bosch) Akademien (mit Zertifizierung), wie z.B. Design for Six Sigma – DfSS Black Belt, Design Review based on Failure Mode – DRBFM Level 3, Design for Reliability – DfR L3, ...
- Themen- und Prozesseigner

## Benennung durch Automatismus (Standardisierter Eintrag)

Einige Mitarbeitenden der Bosch Gruppe werden auf Grund ihrer Rollen automatisch als Experten benannt, sofern sie der Veröffentlichung zugestimmt haben. Diese umfassen insbesondere:

- Leitungen und Mitarbeitende von RB-CoC's
- Mitarbeitende der Bosch-Gruppe in überbetrieblichen (Standardisierungs-) Gremien, Konsortien oder Verbänden

## Rahmenbedingungen

Für die Experten-Rolle haben sich über die Jahre folgende Spielregeln bewährt und in BEO verankert:

Im Sinne eines vernetzten Unternehmens (Connected Company) mit einem fairen Wissenshandel\* stehen die BEO-Experten bereichsübergreifend allen Mitarbeitenden der Bosch-Gruppe zur Seite.

- Es ist gängige Praxis, dass BEO-Experten bis zu 2 Arbeitstage pro Monat (4 h/Woche bzw. 10 % der Arbeitszeit) eigenverantwortlich und ohne Genehmigung der Führungskraft und ohne Verrechnung unterstützen. Dennoch kann die Führungskraft eine alternative Regelung vereinbaren oder auf eine allgemeine Regelung in Ihrem Bereich verweisen.
- Die getroffenen Vereinbarungen beziehen sich immer auf alle Expertisen-Einträge und alle Handlungen der BEO-Experten.
- Die Experten-Rolle sollte im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs (Zielvereinbarungen) verbindlich definiert, geregelt und dokumentiert werden.
- Die BEO-Rolle ist reine Reputation und losgelöst von etwaigen Karrierepfaden oder organisatorischen Rollen. Es gibt keinen monetären Zusammenhang durch die Benennung als BEO-Expertin oder -Experte.
- Durch die Nutzung von BEO entstehen keine zusätzlichen Kosten, weder für die Nutzung der Suchfunktion, der IT-Infrastruktur oder dem IT-Support noch für die Anlage und Pflege von Expertisen-Einträgen (Finanzierung über Umlage auf alle Bereiche).

- Die Verantwortung für die Pflege der Expertisen-Einträge liegt bei den Experten. Die Experten haben jederzeit die volle Kontrolle über ihre Einträge und können diese jederzeit ohne Zustimmung der jeweiligen Führungskraft zurückziehen (wichtiges Anliegen des Konzernbetriebsrates).

- Die Freigabe von Expertisen-Einträgen erfolgt nach 4-Augenprinzip. Nur bei Zustimmung der Experten und der jeweiligen Manager wird ein Expertise-Eintrag veröffentlicht. Die Zustimmung der Manager (i.d.R. die jeweilige Führungskraft – die Rolle kann aber auch delegiert werden oder von einer zentralen Figur im Bereich wahrgenommen sein) ist ein Qualitätsmerkmal der Expertise und eine Absicherung des Aufwands und der Eigenverantwortung der Experten.

- Die Experten stimmt mit der BEO-Datenschutzvereinbarung (DSGVO) der Veröffentlichung ihrer Daten auch in anderen Systemen zu.

## Expertenbenennung

Bis Ende 2015 wurde die Benennung und Pflege von Expertise-Einträgen über ein „Patent“-System realisiert. Die Vereinbarungen und die Zustimmungen zur Experten-Rolle (Experten, Führungskräfte) wurden dezentral in den jeweiligen Organisationseinheiten dokumentiert und die Anlage und Pflege durch z.B. Abteilungs- oder Werkspaten durchgeführt. Da dies mit einem hohen organisatorischen und personellen Aufwand verbunden war, wurde der Prozess und die Dokumentation der Vereinbarungen durch eine zentrale Selbstverwaltung (Workflow mit 3 Phasen) digitalisiert.

### Phase 1: Expertenvorschlag

In 4 Schritten kann jeder Mitarbeitende der Bosch-Gruppe eine andere Person oder sich selbst vorschlagen. Dazu müssen nur die jeweilige Person ausgewählt und Vorschläge zu Themenfelder und Expertise-Freitext in einen geführten Web-Workflow ausgewählt bzw. eingetragen werden. Nach der Prüfung des Vorschlags wird dieser anonym an die jeweiligen designierten Experten per E-Mail verschickt, mit der Bitte diesen Vorschlag zu prüfen und ggf. freizugeben.

### Phase 2: Vorschlagsprüfung und Freigabe (Experten)

Nach Erhalt der E-Mail mit dem Expertisen-Vorschlag, haben die designierten Experten die Möglichkeit diese Vorschläge zu prüfen und ggf. zu bearbeiten, korrigieren, präzisieren oder zu erweitern.

Beim erstmaligen Anmelden an der BEO-Plattform müssen neue User die Datenschutzvereinbarung akzeptieren

\* „Geben und Nehmen von Wissen“ – Nicht nur die Hilfesuchenden profitieren vom Austausch, sondern auch die Experten werden inspiriert durch neu Frage- und Problemstellungen, Use Cases oder Sichtweisen, etc.



Bild 4: Digitaler Expertenbenennungsprozess, (eigene Darstellung)

und sich einen Manager (i.d.R. die entsprechende Führungskraft) zuordnen. Auch sollten designierte Experten Kontakt zur jeweiligen Führungskraft aufnehmen und den Expertise-Vorschlag offline erörtern. Sollte es nicht zu einer Ablehnung des Vorschlags kommen (z.B. wegen Doppelseinträgen), geben die designierten Experten diesen frei. Dadurch wird automatisch eine E-Mail an die jeweiligen Manager verschickt, mit der Bitte den finalen Eintrag zu prüfen und ggf. freizugeben.

Wird ein Vorschlag nicht binnen 4 Wochen durch die designierten Experten bearbeitet, erhalten diese eine Erinnerung per E-Mail. Wird der Vorschlag auch nach einer 2. Frist von 4 Wochen und einer 2. Erinnerung noch immer nicht bearbeitet, wird der Vorschlag schließlich nach weiteren 4 Wochen automatisch gelöscht (DSGVO).

### Phase 3: Bestätigung und Veröffentlichung (Manager)

Nach Erhalt der E-Mail mit dem finalen Expertisen-Vorschlag, prüfen die Manager diesen final und geben ihn ebenfalls frei, sofern sie ihn nicht ablehnen, z.B. bei unabgesprochenen Inhalten, etc. Mit der Freigabe räumen die Manager den Experten einen Handlungsspielraum ein, in dem sie eigenverantwortlich als Experten agieren können.

Nach erfolgreicher Freigabe durch Experten und Manager, werden die jeweiligen Expertise-Einträge sofort auf der BEO-Plattform sichtbar und ggf. über Nacht mit anderen angebotenen Anwendungen synchronisiert. Die frisch gebackenen Experten erhalten zudem eine automatische Begrüßungsmail.

Wird auch hier ein finaler Vorschlag nicht binnen 4 Wochen durch die Manager bearbeitet, erhalten diese eine Erinnerung per E-Mail. Wird der finale Vorschlag auch nach einer 2. Frist von 4 Wochen und einer 2. Erinnerung noch immer nicht bearbeitet, wird dieser schließlich nach weiteren 4 Wochen automatisch gelöscht (DSGVO) (siehe Bild 4).

### Expertise-Eintrag (Profil)

Es sind mehrere Expertise-Einträge für eine Person möglich, z.B. zu unterschiedlichen Themenkomplexen oder Mitgliedschaften in überbetrieblichen Gremien. Auch könnten durch den digitalen Benennungsprozess durchaus mehrere Expertisen-Vorschläge gleichzeitig für eine Person von unterschiedlichen Mitarbeitenden gemacht werden.

Ein Expertise-Eintrag besteht aus 4 Elementen:

#### Kontaktdaten

- Name, Vorname
- Standort, Abteilung, Organisation, (Kostenstelle)
- Telefon, Mobiltelefon, E-Mail
- Profilbild (Bosch Connect) + Link zum Bosch Connect Profil (Social Collaboration)

#### Themenfelder

- Bosch Topic Areas – BTA (Die kontrollierte Sprache der BTA ermöglicht die Klassifikation des Experten-Eintrag und die Zuordnung zu den entsprechenden Themen ähnlich einem Tagging.)

#### Typ

- Intern/Extern (Kategorisierung von Expertisen-Einträgen für eine interne Experten-Rolle und Expertisen-Einträgen für eine Rolle in einem überbetrieblichen Gremium, Konsortium oder Verband.)

#### Expertise

- Freitext (Beschreibung der Expertise. Der Eintrag ist zweisprachig möglich, wobei der Eintrag in Englisch verpflichtend und der in Muttersprache optional ist.)

### Expertentätigkeiten

BEO-Experten sind Mitarbeitende aus der Linienorganisation oder eines Projekts mit besonderen Kenntnissen (Expertise) in einem oder mehreren Themenbereichen. BEO-Experten haben dieses Wissen durch Ausbildung oder Erfahrung erworben. In ihren Themenbereichen können sie Drehscheiben und Multiplikatoren für vertieftes Wissen, Ergebnisse früherer Arbeiten, Erkenntnisse und Erfahrungen sein.

Mögliche Aufgaben und Tätigkeiten von BEO-Experten:

- Zusammenstellen, Bewerten, Weitergeben, Pflegen, Verbreiten und Anwenden von aktuellem Wissen, das für das Unternehmen von Bedeutung ist.
- Aktive Unterstützung des Wissenstransfers mit der Kommunikationskompetenz, komplexe Sachverhalte vereinfacht und verständlich zu erklären.
- Übernahme von Aufgaben in den von den jeweiligen Bereichen definierten Geschäftsprozessen, z.B. Bewertung und Freigabe wichtiger Entwicklungsergebnisse.
- Auf Anfrage Bereitstellung von relevantem Wissen über Bereichsgrenzen hinweg für Geschäftsabläufe und -methoden, wie z.B. DRBFM, Lessons Learned, Best Practices.
- Definieren, pflegen und entwickeln von relevanten Technologien und Kompetenzen.
- Unterstützung und Bereitstellung von Inhalten im relevanten Themenbereich für Schulungen und Kolloquien.
- Vorantreiben und Unterstützen der Technologieplanung der Geschäfts- und Unternehmensbereiche.
- Unterstützung der Geschäftsbereiche während des gesamten Produktlebenszyklus.
- u.v.m.

### Einsatz von BEO-Experten

Für Experten-Tätigkeiten bei Anfragen außerhalb der regulären Beschäftigung von BEO-Experten haben sich folgende Spielregeln bewährt:

- BEO-Experten können von jedem Mitarbeitendem bei speziellen Fragen oder Problemen kontaktiert werden. Bei Bedarf können die kontaktierten BEO-Experten weitere Kontakte zu anderen BEO-Experten vermitteln.

- BEO-Experten können direkt per (Mobil-) Telefon, MS Teams, E-Mail oder persönlich kontaktiert werden.

- BEO-Experten handeln im Rahmen ihrer gesetzten Vereinbarungen nach eigenem Ermessen. Es besteht keine Verpflichtung zur Unterstützung. Hilfesuchende können keine Rechte bzw. Pflichten zur Unterstützung geltend machen.

- Werden BEO-Experten über den vereinbarten Rahmen hinaus eingesetzt (z.B. zur Unterstützung einer Task-Force) gelten folgende Verrechnungsempfehlungen pro Anfrage / Einsatz zu einem Thema, sofern Kapazität vorhanden ist:

- bis zu 0,5 Personentage: ohne Genehmigung durch die Führungskraft und ohne Kostenverrechnung.
- zwischen 0,5 und 2,0 Personentagen: mit Genehmigung durch die Führungskraft, ohne Kostenverrechnung.
- mehr als 2,0 Personentage: mit Genehmigung durch Führungskraft und mit Kostenverrechnung.

Die Verrechnung wird zwischen der anfragenden und der unterstützenden Organisationseinheit ohne die Beteiligung von BEO verhandelt.

### Aktualität der Experten-Liste

BEO ist stets bemüht aktuelle Information zu BEO-Experten bereit zu stellen. Dies bezieht sich nicht nur auf die Expertise, sondern auch der Kontaktdaten bei Stellenwechsel oder Umorganisationen. Um dies zu gewährleisten wurde ein automatischer Überprüfungsprozess (LDAP-Abgleich) eingeführt, der in regelmäßigen Abständen angestoßen wird.

Dieser Prozess vergleicht die gespeicherten Kontaktdaten der BEO-Experten und deren Manager in der BEO-Datenbank gegen das Bosch Corporate Directory (BCD bzw. Outlook Adressbuch) über die LDAP-Schnittstelle.

Änderungen in Kostenstelle und/oder Abteilungsbezeichnung dienen als Indikator, dass sich u.U. auch die Expertise der Experten oder die Zuständigkeit der Manager geändert haben könnten (z.B. bei Stellenwechsel).

Diese Vorgehensweise unterscheidet nicht zwischen einer Umstrukturierung und einem Stellenwechsel, so dass keine automatische Aktualisierung vorgenommen werden kann. Auch ist die Rolle der Manager nicht an die jeweilige

Führungskraft gebunden. Die Rolle kann z. B. an Gruppenleiter delegiert oder von einer zentralen Person in einem Bereich wahrgenommen werden.

Daher wird immer allen betroffenen Personen (Experten und Manager) eine automatische Informationsmail zugesickt, mit der Aufforderung, die jeweiligen Einträge zu prüfen, ohne dass eine Prozessverfolgung durch BEO stattfindet. Die Kontaktdaten werden unterdessen vom System aktualisiert. Personen, deren Rolle sich durch die Änderung der Abteilungsbezeichnung bzw. Kostenstelle nicht geändert haben, müssen somit keine weiteren Aktionen ausführen, außer dass ggf. ein neuer Manager zugeordnet werden muss.

Sind keine Kontaktdaten zu einer Person mehr im BCD zu finden, werden der Expertise- bzw. Manager-Eintrag und die jeweiligen Kontaktdaten gelöscht (DSGVO), da diese Personen offensichtlich die Bosch-Gruppe verlassen haben.

## Experten-Suche

Essenziell für den Erfolg von BEO ist die Möglichkeit BEO-Experten zu suchen und finden. Dazu werden den Mitarbeitenden verschieden Möglichkeiten und Tools angeboten, wobei die Datenbasis zentral über API-Schnittstellen oder regelmäßigen Daten-Export zur Verfügung gestellt wird.

- **BEO Experts Search (BEO-Plattform)**  
Zentrale Suche ausschließlich in der BEO-Datenbank mit Eingrenzung der Ergebnislisten über Operatoren und Filteroptionen.
- **Bosch Expertise Search (Enterprise Search)**  
Als Teil der zentralen Unternehmenssuchmaschine (Meta-Suchmaschine) werden sowohl BEO- als auch „versteckte“ Experten gefunden mit Evidenz-Anzeige.
- **BEO-Widget (Bosch Connect – Social Collaboration)**  
Add-on zur Profilsuche mit BEO-Label und Evidenz-Anzeige sowie BEO-Label und Expertisen-Darstellung in den Profilen der BEO-Experten.
- **SIR-App (Smart Information Routing)**  
Bereitstellung der Experten-Suche (Expert Service) als App für Bosch Mobilgeräte zur Suche von BEO- als auch „versteckten“ Experten.
- **Pathfinder (Leitfaden zur Suche von Informationen und Personen)**  
Interaktiver Leitfaden mit Übersichten und Hinweisen zur Experten-Suche bei Bosch über BEO, Bosch Connect und zu weiteren Quellen (z.B. Autoren von Fachinhalten).

- **Weitere Anwendungen**  
Vernetzung von spezifischen Anwendungsdaten mit BEO-Expertendaten über API, z.B. bei der zentralen F&E Datenbank FEBER, im Bosch Training Portal und bei der Frage & Antwort Plattform ASK! Bosch (Social Q&A).

## Identifikation Versteckter Experten

Zur Identifikation nutzt der ExpertiseLocator den jeweiligen Fußabdruck von mehr als 240.000 Nutzern der Social Collaboration Plattform Bosch Connect in Kombination mit den BEO-Expertendaten. Dazu wird das jeweilige Nutzerverhalten in Communities, Wikis, Foren, Blogs und Kommentareinträgen sowie Tags und Profilingaben analysiert und mit den Expertise-Einträgen (BTA und Freitext) zu einer Ergebnisliste verarbeitet, bei der benannten Experten stärker gewichtet werden. Diese Liste wird dann in der Bosch Expertise Search zusammen mit der Evidenz (Referenzangaben) angezeigt.

Damit ist es möglich, Personen zu identifizieren, die sich möglicherweise mit einem Thema beschäftigen, zu dem es (noch) keine benannten BEO-Experten gibt. Allerdings muss die Expertise der vermeintlichen Experten immer validiert werden, da u.U. Inhalte oder Aktionen nur in Vertretung oder im Auftrag z.B. zur Dokumentation ohne echte Expertise in Bosch Connect eingestellt worden sind.

## Ausblick

Auch nach fast 30 Jahren ist die Entwicklung von BEO noch nicht am Ende. Folgende Themen werden bei der zukünftigen Gestaltung der Bosch Experts Organization in Erwägung gezogen und vorangetrieben:

- **Localized Expert Organization (LEO)**  
Einführungen von personalisierten Suchen und Ergebnislisten und die Möglichkeit Experten-Einträge nur für eine bestimmte Zielgruppe (z.B. Geschäftsbereiche) individuell freizugeben.
- **Automatisierte Experten-Nominierung (mit KI)**  
Aufbau eines automatischen Nominierungsprozesses (z.B. einmal im Quartal) von „Hidden Experts“ auf Basis des Social Collaboration Fußabdrucks und anderer Quellen (z.B. Forschungsberichte, Lessons Learned Dokumente, etc.).
- **Stärkung der Experten-Rolle**  
Mehr Eigenverantwortung der Mitarbeitenden durch Änderung der Rahmenbedingungen hin zu einer allgemeinen Vereinbarung ähnlich den Konzernvereinbarungen zum Mobilien-Arbeiten bzw. Social Collaboration bei Bosch.

- **Automatische Überprüfung der Expertise-Einträge**  
Einführungen eines Gültigkeitszeitraums mit automatisierter Bestätigung, um die Aktualität und Qualität der Expertisen-Einträge zu verbessern.
- **Spracherweiterungen der Taxonomie (BTA)**  
Ausweitung der verfügbaren Sprachen zusätzlich zu Deutsch und Englisch auf Chinesisch, Französisch, Italienisch, Japanisch, Koreanisch, Polnisch, Portugiesisch, Ungarischen, Rumänisch, Spanisch, Tschechisch und Türkisch.
- **Vervollständigung der BTA-Definitionen**  
Ausstattung aller Themen mit einer entsprechend eindeutigen Definition, ggf. mit Norm-Referenz.

- **Stärkere Verankerung des Expert Debriefings**  
Systematische Implementierung des Experten-Lebenszyklus für Off-/On-Boarding als Unterstützung zum Kompetenzmanagement in HR-Prozessen.
- **Digitalisierung des Expert Debriefing Prozesses (On-/Off-Boarding)**  
Unterstützung bzw. Entlastung von Moderatoren durch ein (KI-gestütztes) anleitendes Selbst-Debriefing Tool und Bereitstellung für alle Mitarbeitenden. ■

Rückmeldung an Autor und Redaktion  
dossier@gfwm.de

*Lothar Maier* Diplom-Ingenieur (KM-Quereinsteiger), seit 2005 bei der Robert Bosch GmbH, verantwortet als Corporate Process Owner die Themen Bosch Experts Organization (BEO), Bosch Topic Areas (BTA) und Expert Debriefing, sowie als Application Owner die Frage-und-Antwort-Plattform ASK! Bosch (Social Q&A), das Wissensportal Technology (TechPort) und die interne Suchmaschine Bosch Expertise Search. Zentraler Ansprechpart-

ner für Wissensmanagement, Informationsmanagement, Wissenstransfer, KM-Methoden und KM-Tools sowie Taxonomien. Langjährige Erfahrungen im Bereich interne Normung, Kommunikation, IT, Web-Design, UX, Suchtechnologien, Maschinenübersetzungen sowie Certified Community Manager und Trainer für Informationskompetenz im Bereich Bosch Global Business Services, Management Technical Knowledge and Information (GS/TED).

Über diesen Beitrag Text: Lothar Maier · Redaktionsteam: Andreas Matern, Stefan Zillich · Abbildungen im Text: der Autor · 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)

**Den Stimmen folgen. Wissensvermittlung findet auch über Stimmen, Töne und Worte statt. Welche Stimme erscheint vertrauenswürdig?**

Im Griechenland des Altertums wurden Antworten aus der Götterwelt auch über die Stimmen von Priestern und der Pythia von Delphi mitgeteilt. Man wollte den Aussagen folgen, obwohl deren Sinn zumeist rätselhaft war. – Welcher Sinn steckt hinter den Worten?

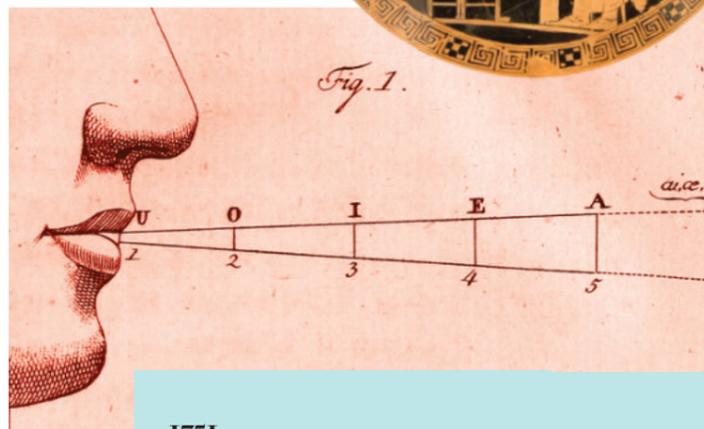
Später wurden Stimmen und Töne durch mechanische Technologien möglichst real vorgetäuscht. Der sprechende Kopf des Albertus Magnus soll im 13. Jahrhundert noch vom zweifelnden Thomas von Aquin zerschlagen worden sein. – Wie kann diese Stimme sein? Oder steckt eine Teufelei dahinter?

Anfang des 18. Jahrhunderts dienten automatische Flötenspieler, „Androiden“ und mechanische Tiere der Unterhaltung und bewiesen die technische Fähigkeit ihrer Entwickler. – Wie funktioniert das und wer hat es erschaffen?

Ende des 18. Jahrhunderts wurde zur Erzeugung menschlicher Sprache wissenschaftlich geforscht. Wolfgang von Kempelen entwickelte mechanische Sprechmaschinen und veröffentlichte seine Ergebnisse um 1790. – Wie entsteht Stimme und wie werden Worte geformt?

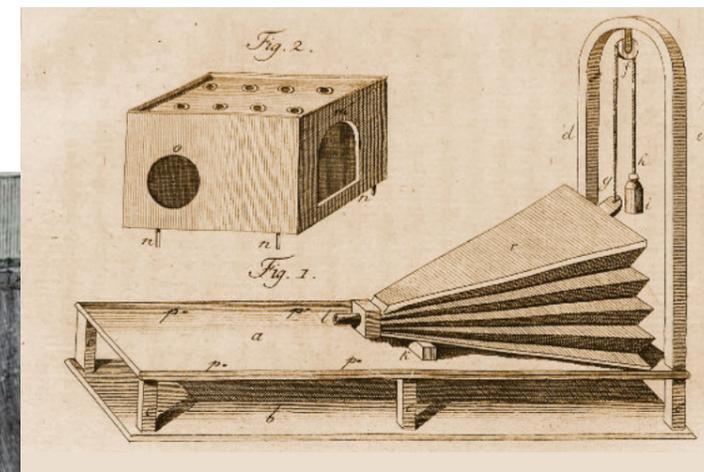
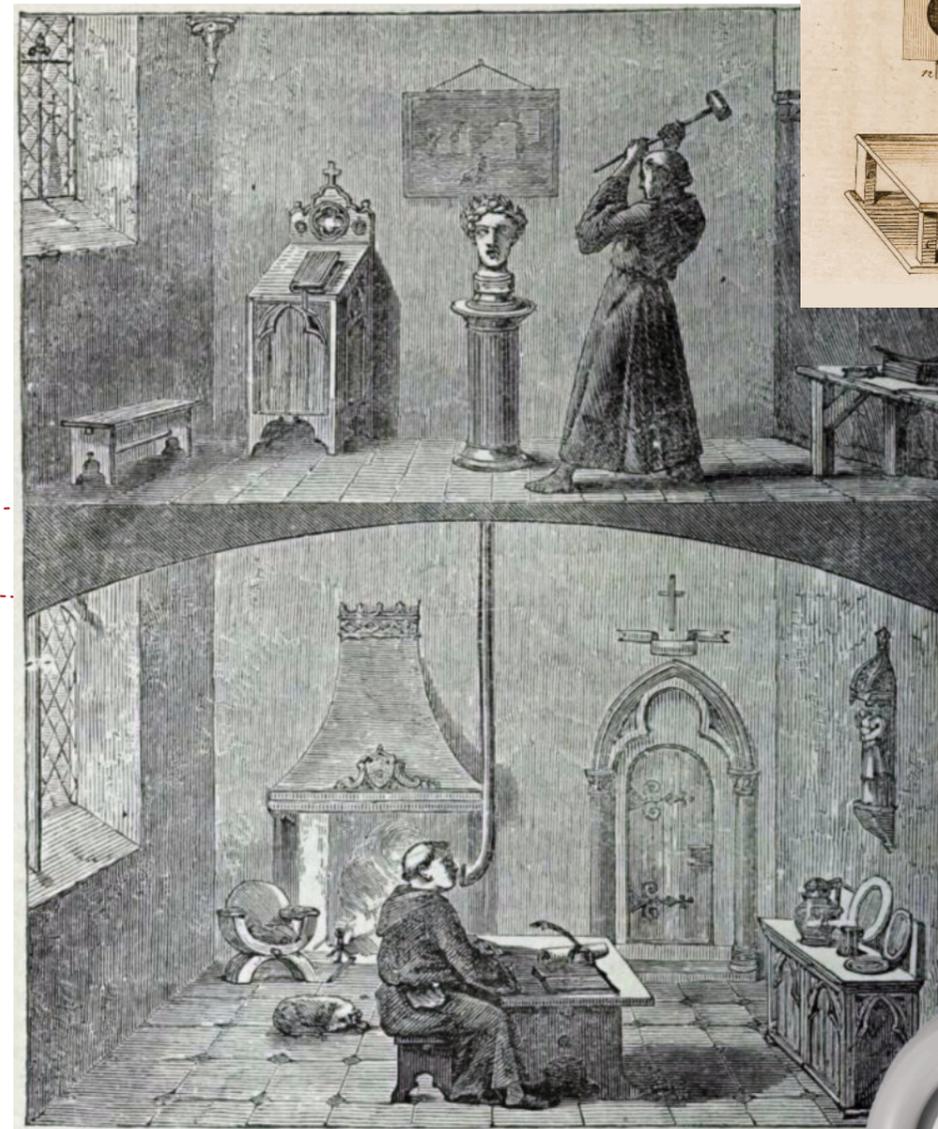
Heute werden Smart Assistants zur Unterstützung bei Alltagsfragen beworben. Dahinter steht eine zunehmend komplexe und aufwendige Technologie. Tiefer gehende technische Fragen dazu lassen sich auch von Fachleuten kaum noch beantworten.

# Stimmen



1751

**ANDROID**, s. m. (Méchan.) Automat mit menschlicher Gestalt & der durch bestimmte Federn &c., die richtig angeordnet sind, handelt & andere Funktionen ausführt, die äußerlich denen des Menschen ähneln. (Siehe Automat.) Dieses Wort ist aus dem griechischen ἀνὴρ, Genitiv ἀνδρός, Mensch, & εἶδος, Form, zusammengesetzt. Albert le Grand hatte, wie man sagt, einen Androiden gemacht. Wir haben einen solchen 1738 in Paris gesehen, in dem Flötenautomaten von Herrn Vaucanson, der heute der Académie Royale des Sciences angehört.



Text und Gestaltung: Stefan Zilllich, re:Quest Berlin. Abbildungen v.o.n.u. linke Seite: antikes griechisches Tringefäß (Wikimedia Commons) – Mund (Pixabay) – Flötenspieler (Pixabay). Rechte Seite: Sprechmaschine (Wikimedia Commons) – Sprechender Kopf des Albertus Magnus (archive.org CC0) – Smart Assistant (Free-pik CC0)

Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers (1751-1772), dt. Übersetzung des frz. Originals mit DeepL.com (2024)



# Von „Ick wees nüscht“ zu „Dit wees ick doch“ durch Kooperation und Struktur

---

Carolin Michaelsen und Safa Harb,  
Senatsverwaltung für Finanzen Berlin – Abteilung Landespersonal – Landesweites Wissensmanagement

---

## Warum gibt es in Berlin ein landesweites Wissensmanagement?

Das Wissen der Beschäftigten ist der wichtigste Erfolgsfaktor für die öffentliche Verwaltung. Im Rahmen des demographischen Wandels oder dem Mix der Generationen verlassen erfahrene Kolleg\*innen ihre Teams und neue Mitarbeiter\*innen kommen hinzu. So kommt es nach jahrelanger Kontinuität plötzlich zu einer rasanten Entwicklung und einigen Herausforderungen für ein Team, was nicht selten zu Frust und Unzufriedenheit führt. Die Senatsverwaltung für Finanzen Berlin (SenFin) unterstützt die Behörden bei der Planung und teilweise auch der Finanzierung der Maßnahmen des landesweiten Wissensmanagements. Darüber hinaus berät das Team landesweites Wissensmanagement bezüglich Methoden und Tools, die den Wissenstransfer unterstützen können. Ziel ist es, alle Beschäftigten im Land Berlin für die Relevanz der Wissensweitergabe und des persönlichen Wissensmanagements zu sensibilisieren, damit eine Kultur der Wissensteilung entstehen kann und die Verwaltung zukunftsfähig bleibt.

Die Verwaltungsakademie Berlin – Landesamt für Ausbildung, Fortbildung sowie interne Beratung (VAK) ist für die

Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten des Landes Berlin zuständig. Die VAK bietet verschiedene Maßnahmen für den Wissenstransfer sowohl behördenspezifisch als auch behördenübergreifend an, um die Behörden der Berliner Verwaltung mit verschiedenen Zielgruppen, Methoden, Lernzielen und Inhalten bedarfsgerecht zu unterstützen. Die VAK-Maßnahmen des landesweiten Wissensmanagements werden zentral über die SenFin finanziert. „Eine mögliche Maßnahme des landesweiten Wissensmanagements, die in Zusammenarbeit mit VAK umgesetzt wird, ist der Vorgang „Wissenstransfer im Team“. Die nachfolgende Geschichte ist angelehnt an die Maßnahmenart der VAK, welche zu den Maßnahmen des landesweiten Wissensmanagements gehört.

Eine „Wissenstransfer im Team“-Maßnahme kann dabei unterstützen, den Wissensaustausch innerhalb einer Gruppe sowie die Weiterentwicklung und Umstrukturierung des Teams zu unterstützen. Das Thema Wissenskultur ist dabei entscheidend: Wie wird Wissen festgehalten? Wie wird es geteilt? Wo kann man Wissen besser und systematischer zugänglich machen?

## Fiktiv, aber realitätsnah – eine Geschichte über Wissenstransfer im Team

Luis ist vor ein paar Monaten als neue Führungskraft in eine Berliner Behörde gekommen. Er trifft auf ein Team, welches weder Teambindung noch Teamwissen hat. Momente des Austausches gibt es nicht und auch kein Interesse, dies zu ändern.

Die vorherige Führungskraft hat zwar eine schriftliche Übergabe für Luis hinterlassen, aber dem Team war diese sowie die Arbeitsinhalte der Anderen weitestgehend unbekannt. Bisher gab es wöchentliche Teammeetings, jedoch eher in Form eines Monologs seitens der Führungskraft. Außerdem beschränkte sich der Austausch im Team vor allem auf das Abhaken der Agenda und nicht dem gemeinsamen Identifizieren von Schnittstellen und gegenseitiger Unterstützung.

Die Zustände in seinem neuen Team sorgen für Frust bei Luis, da er auf Demotivation, Gleichgültigkeit und Silo-Denken trifft - eine Lösung muss her.

## Ohne Kooperation geht es nicht!

In jeder Berliner Behörde gibt es behördliche Wissensmanager\*innen, die beratend und unterstützend bezüglich Wissenstransfer-Maßnahmen zur Verfügung stehen. Luis wendet sich an die Wissensmanagerin seiner Behörde und erbittet Unterstützung zwecks des weiteren Verfahrens in seinem Team. Da er alle mitnehmen will, möchte Luis eine Wissenstransfer-Maßnahme der VAK für den Teamwissenstransfer nutzen.

Da es jahrelang keine Entwicklung von Teamgefühl und Teamwissen gab, möchte Luis das Team zusammenzubrin-

gen und gemeinsam einen Teambuilding-Prozess durchlaufen. Dieser soll von einer externen Prozessbegleitung unterstützt werden. Darüber hinaus erhofft er sich, dass er nicht nur als neue Führungskraft akzeptiert wird, sondern auch, dass alte Strukturen aufgebrochen und Hürden sichtbar gemacht werden.

Unter dem Titel „Transfer im Team – Wissenstransfer zur Einarbeitung und Neuaufsetzung der Zusammenarbeit im Team“ stehen vor allem die Klärung der gegenseitigen Erwartungen, Absprachen zur Zusammenarbeit und Kommunikation sowie ein Wissensabgleich im Fokus. Durch Struktur, Organisation und Reflexion soll ein besseres Miteinander erfolgen. Auch soll ein Wissensabgleich rund um die Zielsetzung, Standards und dienstlichen Anweisungen erfolgen. Da es bisher keine Kenntnis bezüglich der Themen und Aufgabenverteilung im Team gab, soll auch dies erfolgen. Insgesamt sollen die Identifikation und Strukturierung des Wissens im Team sowie die Erfahrungen der neuen Kolleg\*innen in den Fokus genommen werden. Luis ist der Meinung, dass Integrationsprozesse aus gruppendynamischer Sicht gestaltet werden müssen.

## Mithilfe von Struktur Richtung „lernende Organisation“

Gemeinsam mit der behördlichen Wissensmanagerin hat Luis die Wissenstransfer-Maßnahme über die SenFin beantragt. Darüber hinaus haben die Behörden zusätzlich die Möglichkeit, über Kontingenttage oder als kostenpflichtiger Auftrag einzelne Tage für Inhouse-Fortbildungen zu beantragen.

„Wissenstransfer im Team“ ist eine Maßnahme aus dem Portfolio der VAK und ist eine Prozessbegleitung über einen längeren Zeitraum. In unterschiedlichen Settings, bei-

spielsweise der Beratung der Führungskraft, Arbeitsgesprächen zur Vor- und Nachbereitung von Team-Workshops, Begleitung von Arbeitsgruppen bei Übertragung von Arbeitspaketen in das Team usw. geht diese Maßnahmenart tiefer als andere Inhouse-Maßnahmen.

Nach Bewilligung der Maßnahme sind die Schritte der Umsetzung aufwendig und intensiv für die Beteiligten der Maßnahme. In der Analysephase geht es in erster Linie um ein Auftragsklärungsgespräch zwischen der Führungskraft Luis und den Ansprechpersonen der VAK, um ein gleiches Verständnis der Ziele und Inhalte zu bekommen. In der Phase der Ideenentwicklung spricht Luis in weiteren bilateralen Abstimmungen zusammen mit der VAK-Trainerin über die zu erreichenden Ziele und einen möglichen Ablauf. Das Gute und Besondere an dieser Phase ist das offene Format, welches einen guten Austausch zulässt und eine auf den Bedarf ausgerichtete Begleitung zulässt. Abschließend in der Umsetzungsphase setzt die Trainerin zusammen mit dem Team Schwerpunkte auf Kommunikationsgrundsätze, strategisches Arbeiten, dem gegenseitigen Kennenlernen sowie der Identifikation von Schnittstellen. Es werden Methoden für die Sichtbarmachung und Teilung von Wissen vorgestellt, die auch in den kommenden Monaten in weiteren Teamworkshops Beachtung finden. Das bereits zuvor Erarbeitete wird weiterbearbeitet, auch unter Zunahme von Good-Practice-Beispielen, die dann zu Musterprozessen weiterentwickelt und vorgestellt werden. Mit einem Fokus auf die Verbesserung der internen Kommunikation sowie auf den Teamzusammenhalt, wird das „Zusammenwachsen“ Stück für Stück gefördert. Das Team öffnet sich zunehmend und selbst die Kolleg\*innen, die der Maßnahme bisher kritisch gegenüberstanden, sind mittlerweile aufgeblüht und erfreuen sich vor allem am informellen Austausch.

Auf Anfrage und je nach Bedarf kann die behördliche Wissensmanagerin unterstützen und dem Team mit Ideen und Methoden rund um den Wissenstransfer zur Verfügung stehen. Einige erste Erfolge werden schnell erreicht: So konnte sich das Team einigen, dass die Besprechungsformate auf die Bedarfe einzelner Teammitglieder angepasst werden sollen. Das äußert sich in einer abwechselnden Umsetzung in Präsenz und per Videokonferenz, gemeinsamen Absprachen rund um das Protokollieren und Moderieren sowie der gemeinsamen Abstimmung von Kommunikations- und Umgangsregeln. Mit dem Einsatz von sinnvollen Tools und Methoden, soll für alle Beteiligten eine Zeitersparnis, Einbindung sowie ein Mehrwert gewährleistet sein. Die behördliche Wissensmanagerin hat darüber hinaus empfohlen, in regelmäßigen Abständen eine Auswertung des Prozesses bzw. Zwischenstands zu machen, zum Beispiel durch das Formulieren von Lessons Learned. Auch können der Grad der Zufriedenheit mit dem bisher Erreichten gemessen sowie Folgeprojekte und Aufgaben für alle Beteiligten festgelegt werden.

## Die Transformation – weg von Wissenssilos hin zur Austauschkultur

Sechs Monate später ist das Team nicht wiederzuerkennen: Nicht nur wurde eine gemeinsame Vision für die Zukunft erarbeitet, auch wurde am Verständnis der Aufgabenverteilung gearbeitet und Schnittstellen ermittelt. Die Führungskraft Luis hat nun Kenntnis von relevanten Themen- und Fortbildungsbedarfen des Teams. Alle Teammitglieder haben oder hatten bereits ein Jahresgespräch, um die persönliche Weiterentwicklung zu besprechen. Diese ist neben der Teamentwicklung genauso wichtig und ist nun endlich wieder in den Fokus gerückt.

Die „Wissenstransfer im Team“-Maßnahme hat maßgeblich dazu beigetragen, dass aktives Wissensmanagement gelebt und gefördert wird. So kam beispielsweise der Wunsch nach weiteren Maßnahmen auf, wie etwa weiteren Wissenstransfer-Workshops im Team, themennahen Workshops, Teamtagen oder externen Inputs.

Auch lernt das Team Stück für Stück die Vorteile der Vernetzung außerhalb des Teams zu schätzen, um Zugang zu wichtigen Informationen und Wissen zu erlangen und weiterzugeben.

Ein großer Bestandteil von gelingendem Wissensmanagement ist eine gute Dokumentation. Da bisher Termine nicht zentral dokumentiert wurde, versucht sich das Team am Programm Microsoft OneNote. All diese Maßnahmen führten dazu, dass sich der wöchentliche Teamaustausch in seiner Qualität immens verändert hat, da jede\*r um die Wichtigkeit der eigenen Rolle Bescheid weiß und die Vorteile der gemeinsamen Zeit in den Fokus gerückt sind.

Die Betreuung durch die behördliche Wissensmanagerin wird weiter fortgeführt, um die Führungskraft Luis, sein Team und deren Entwicklung weiter zu begleiten.

### Erkenntnisse aus der Maßnahmenart

Im Zuge eines Teamentwicklungsprozesses können auch Stärken der Teammitglieder zutage kommen, die diese dazu ermutigen, ihre berufliche Weiterentwicklung bei einer anderen Stelle zu finden. Auch kann nicht erwartet werden, dass Änderungen von heute auf morgen bei allen auf Verständnis treffen oder es kein hohes Frustrationspotenzial auf dem Weg geben kann. Sobald sich die Teammitglieder jedoch für neue Methoden und Tools öffnen sowie die Vorteile des Miteinanders erkennen, so ist dies als großer Erfolg zu werten.

Maßnahmen, wie „Transfer im Team“ sind wichtige Prozess- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen im Land Berlin, da sie individuell auf die Bedürfnisse und Rahmen-

bedingungen der einzelnen Behörden sowie Teams anpassbar sind. Jedoch können diese Maßnahmen auch immer nur einen Anstoß bieten, die Weiterarbeit und der Folgeprozess muss vom Team selbst kommen. Unterstützung durch eine erneute Prozessbegleitung und durch die SenFin ist dabei immer möglich. Nur ein gemeinsamer Dialog schärft das Bewusstsein für strategisches Arbeiten im Team und erleichtert den Wissenstransfer im Alltag. Eine klare Zielsetzung bei Beantragung der Maßnahme ist hilfreich, um unnötig viele Gespräche zur Auftragsklärung zu vermeiden und eine bedarfsorientierte Begleitung zu ermöglichen. Dies macht die Maßnahme in den ersten Schritten der Umsetzung zwar aufwendig, birgt aber ein großes Erfolgspotenzial in Bezug auf den Wissenstransfer.

Durch die engmaschige Begleitung der behördlichen Wissensmanager\*innen und die extern moderierten Workshops, können Grundsteine für ein organisationsübergreifendes Arbeiten gelegt werden, um die Zusammenarbeit weiter auszubauen. Informationen und Wissen im Arbeitsalltag werden leichter zugänglich, was sich positiv auf die Stimmung und Motivation der Mitarbeiter\*innen auswirken kann. Zudem werden Ressourcen effektiv eingesetzt und klare Erfolgsschritte sichtbar.

Die Dozent\*innen sind in der Regel gut geschult, nichtsdestotrotz kann es hier auch Probleme geben, wenn beispielsweise die Atmosphäre zwischen Team und

Dozent\*in nicht passt und diese sich überfordert fühlen. Auch, wenn nicht auf die Bedarfe der Dienststelle eingegangen wird, kann es dazu führen, dass eine weitere Zusammenarbeit in beiderseitigem Einvernehmen nicht fortgeführt wird. Die häufigsten Gründe für Verschiebungen und Stornierungen waren bisher Veränderungen im Team, wie der Weggang oder Wechsel der Führungskraft, eine hohe Arbeitsbelastung und Krankenstand im Team sein. Mit der Corona-Pandemie kam auch der Aspekt des Arbeitens in Remote hinzu, wofür zunächst informelle Regeln für ein hybrides oder digitales Arbeiten herausgestellt werden mussten.

Die größte Erkenntnis ist, dass die gleiche Maßnahme in einer anderen Konstellation oder einem anderen Team aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen nicht zwangsläufig erfolgreich sein muss. So haben Erwartungshaltung, das Team-Gefühl und mögliche Problemstellen im Team einen Einfluss auf den Erfolg einer solchen Maßnahme.

Mit Blick auf neue, geforderte Zukunftskompetenzen und Ansprüche an die öffentliche Verwaltung sowie ihre Beschäftigten, bieten Maßnahmen wie „Wissenstransfer im Team“ ein hohes Erfolgspotenzial, wenn sie agil an die Bedarfe und Rahmenbedingungen angepasst werden. ■

Rückmeldung an Autorinnen und Redaktion  
dossier@gfwm.de

*Carolin Michaelsen ist seit 2023 in der Abteilung Landespersonal für das Themengebiet "Landesweites Wissensmanagement" bei der Senatsverwaltung für Finanzen Berlin (SenFin) zuständig. Zuvor war sie sechs Jahre bei der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS), wo sie sich ihre Kompetenzen rund um das Themenfeld Wissensmanagement angeeignet und ausgebaut hat. Neben der Entwicklung von Wissensmanagement-Strategien liegt ihr Fokus insbesondere auf der qualitativen Weiterentwicklung und Wirkungsanalyse von bestehenden Formaten des Wissensmanagements, sowie narrativen Methoden.*

*Safa Harb ist seit 2018 in der Berliner Behördenlandschaft tätig und arbeitete seither in verschiedenen Querschnittsbereichen – von Gesundheits-, Wissens-, Geschäftsprozess- und Organisationsmanagement bis hin zur strategischen Personalentwicklung. Seit 2022 betreut sie das Wissensmanagement für das gesamte Land Berlin in der Senatsverwaltung für Finanzen Berlin (SenFin) in der Abteilung Landespersonal. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit stehen die Projektplanung und -entwicklung mit einem besonderen Fokus auf das Wissensmanagement.*

Über diesen Beitrag Text: Carolin Michaelsen, Safa Harb · 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 · © die Autorinnen / GfWM e.V. (CCBY-ND 4.0)

**Erinnern – nicht vergessen.** Mnemotechniken sind zumeist einfache Methoden, um wesentliche Information im Alltag direkt verfügbar zu haben bzw. um sie nicht aus den Augen zu verlieren. Dazu werden Techniken und Tricks entwickelt, mit denen auch komplexe Inhalte „greifbar“ gemacht werden.

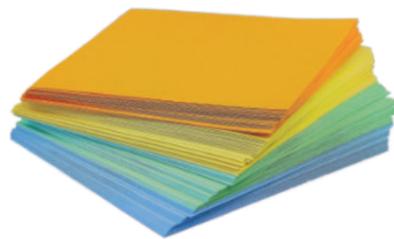
(1) Aufwändig gefärbte Papierstücke dienen zur Fixierung wichtiger, oft flüchtiger Stichworte und werden dann auf glatte Oberflächen geklebt oder sie verschwinden in Dokumenten und Büchern.

(2) Die menschliche Hand und ihre anatomische Struktur ist eine jederzeit verfügbare und praktische Erinnerungshilfe bei komplexen Fragen zum Beispiel der Mathematik und Musik oder zur Darstellung kalendarischer und religiöser Inhalte.

(3) Schon seit der Antike dienen detaillierte Darstellungen historischer Ereignisse, mythischer Figuren oder kultureller Symbole auf alltäglichen Gebrauchsgegenständen als visuelle Gedächtnisstütze.

(4) Informationsartefakte werden zusammen mit ihren unterschiedlichen Trägermedien seit Jahrhunderten auf Pinnwänden regelrecht vorgeführt. Die Aussage an die Betrachter: „Diese Inhalte werden hier sicher nicht vergessen.“

## Nicht vergessen



(1)



(2)



(3)



(4)

Text und Gestaltung: Stefan Zillich, re:Quest Berlin. Abbildungen i. Uhrzeigersinn: Antike griechische Vase (Wikimedia Commons CC0) – Handmodell (sip-pakorn / Pixabay) – Notes (analogicus / Pixabay) – Pinnwand mit Stundenglas, Trompe l'oeil von Cornelis Norbertus Gijsbrechts, Ende 17. Jh. (Wikimedia Commons CC0)

# So funktioniert persönliches Wissensmanagement

Simon Dückert, Cogneon GmbH

**Persönliches Wissensmanagement ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, um in einer Welt mit ständigem Wandel den Überblick zu behalten und erfolgreich zu lernen, zu arbeiten und sich weiterzuentwickeln. Durch Digitalisierung, die rasche Verfügbarkeit von Informationen und den zunehmenden Innovationsdruck steigt die Bedeutung bewusster und systematischer Wissensarbeit in allen Lebensbereichen. Die Frage ist nicht mehr, ob wir Wissensmanagement benötigen, sondern wie wir es gestalten, damit es uns effektiv und effizient unterstützt.**

Im Framework von Personal Knowledge Excellence (PKE) wird Wissen als einen sich ständig verändernden "Rohstoff" betrachtet, der nicht nur passiv gespeichert, sondern aktiv weiterentwickelt wird. PKE basiert auf dem Grundverständnis, dass jede Person eine individuelle Ansatz zum Umgang mit Wissen entwickeln muss. Gleichzeitig lassen sich jedoch grundlegende Prinzipien identifizieren, die den Weg zur Exzellenz im persönlichen Wissensmanagement ebnen. Es geht um klare Ziele, schlanke technische Infrastrukturen, eine förderliche Lernumgebung, zielführende Methoden (z. B. GTD, OKR) und ein offenes Mindset, das Kooperation und Austausch fördert. In diesem Artikel werden die wichtigsten Eckpfeiler des PKE-Frameworks erläutert und praktische Wege aufgezeigt, wie individuelle Wissensarbeit gestaltet werden kann. Am

Schluss steht die Frage, wie wir unser Wissen teilen, um auf den Schultern von Riesen zu stehen und gemeinsam immer weiterzulernen.

## Das Personal Knowledge Excellence Framework

### Was ist Wissen und Wissensarbeit?

Wissen besteht aus mehr als nur dokumentierten Informationen. Ein großer Teil des Wissens ist in unseren Köpfen verankert (implizit). Ein zweiter Teil lässt sich in Sprache, Symbolen oder Bildern ausdrücken (explizit). Erst wenn wir Informationen tatsächlich niederschreiben oder auf anderen Kanälen weitergeben, entstehen sichtbare Artefakte in Form dokumentierten Wissens. Wissensarbeit umfasst jede Form der Tätigkeit, bei der man sich nicht nur einmalig Kenntnisse aneignet, sondern sie fortlaufend überprüft, erneuert und an sich verändernde Bedingungen anpasst. Das können Forschende, Lehrende oder Beratende sein, aber auch Teams in Projekten, die gemeinsam Ziele definieren und Lösungen entwickeln. Wer Wissen aktiv weiterdenkt, neue Verbindungen schafft und es in sinnvolle Handlungen überführt, ist Wissensarbeiterin oder Wissensarbeiter – unabhängig von Branche oder Titel.

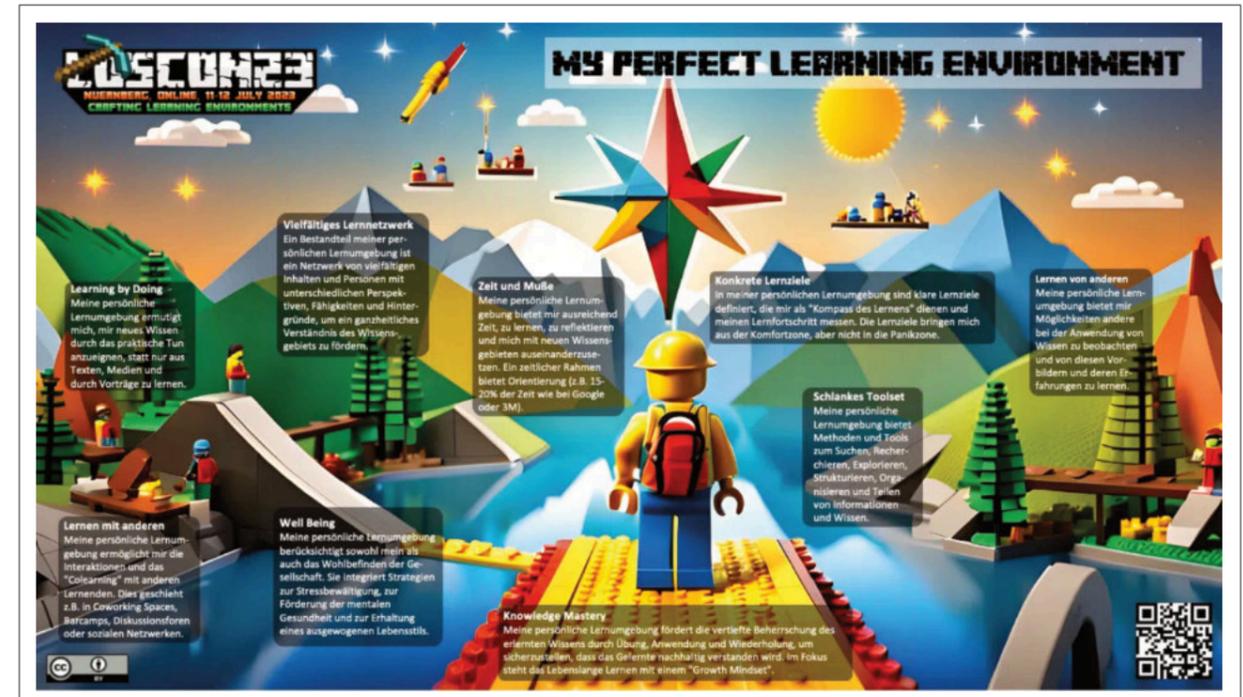


Abb.ildung 1: PKE-Lernumgebung

### Was macht eine perfekte Lernumgebung aus?

Eine ideale Lern- und Wissensumgebung fördert nicht nur die Aufnahme neuer Inhalte, sondern stellt auch Mittel und Methoden bereit, um diese zu verarbeiten, zu bewerten und anzuwenden. Zu einer förderlichen Umgebung gehören (Beispiel Ergebnisgrafik der lernOS Convention 2023, siehe Abb. 1).

- **Vielfältige Zugänge zu Information:** Bibliotheken, digitale Plattformen, Lerncommunities oder Expertennetzwerke.
- **Lernzeit und Muße:** Gerade beim selbstorganisierten Lernen ist es wichtig, ausreichend Zeit einzuplanen und notwendige Pausen zur Reflexion zu haben.
- **Gemeinschaft:** Der Austausch mit Gleichgesinnten, Lehrenden oder Kolleginnen steigert die Motivation und sorgt dafür, dass Wissen lebendig bleibt.
- **Zielorientierung:** Wer sich klare Lernziele setzt, erhält einen „Kompass“, um Lernerfolge zu messen und seinen Fortschritt zu prüfen.
- **Wohlbefinden:** Eine gute Balance zwischen Lernphasen und Erholung trägt wesentlich zu nachhaltiger Wissensentwicklung bei.

### Wie funktioniert das PKE-Framework?

Das Referenzmodell von Personal Knowledge Excellence (PKE) lässt sich in Anlehnung an das SIPOC-Modell (Sup-

plier, Input, Process, Output, Customer) skizzieren. Im Zentrum steht die dynamische Beziehung zwischen Zielen, Aktivitäten und Wissen: ABB2

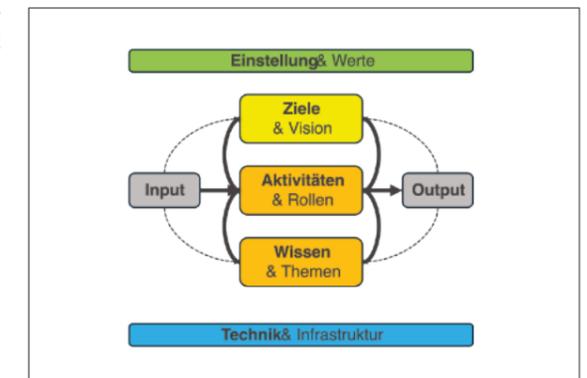


Abbildung 2: PKE-Referenzmodell

- *Ziele und Visionen geben vor, was erreicht werden soll, wohin die Lernreise geht.*
- *Aktivitäten und Rollen klären die Frage, welche Aufgaben anfallen und in welcher Rolle ich sie ausführen.*
- *Wissen und Themen stehen im Mittelpunkt, denn ohne das passende Know-how können Aktivitäten nicht erfolgreich abgeschlossen werden.*
- *Technik und Infrastruktur unterstützen diese Prozesse, indem sie die richtigen Werkzeuge, Speicherorte und Kommunikationskanäle zur Verfügung stellen.*

Zu einer exzellenten persönlichen Wissensarbeit gehört aber auch eine wertschätzende Grundhaltung: Wissen als Ressource anerkennen, offen bleiben für Änderungen und bereit sein, die eigenen Denkmodelle stets zu hinterfragen.

### Welche Rolle spielen Wissenslandkarten im persönlichen Wissensmanagement?

Wissenslandkarten (z.B. in Form von Mindmaps) können wertvolle Orientierung im Themen- und Informationsdschungel geben. Sie helfen, Inhalte zu strukturieren und Zusammenhänge sichtbar zu machen. Persönliche Wissenslandkarten erfüllen im Alltag verschiedene Zwecke:

- Fokus schaffen: Welche Themen sind relevant und wie hängen sie zusammen?
- Überblick behalten: Gerade in schnelllebigen Zeiten ist eine klare Struktur entscheidend.
- Gemeinsame Sprache finden: Bei der Teamarbeit minimieren Visualisierungen und Begriffsdefinitionen Missverständnisse.

- Reflexion ermöglichen: Eine Landkarte kann sich ständig ändern, was Lernfortschritte und Erkenntnisse sichtbar macht. Eine persönliche Wissenslandkarte hilft, die Themen einzeln zu priorisieren.

### Mein Digitaler Arbeitsplatz

#### Welche Bestandteile eines (digitalen) Arbeitsplatzes kann ich verwenden, um das PKE-Framework technisch umzusetzen?

Der digitale Arbeitsplatz stellt die technische Infrastruktur für die persönliche Wissensarbeit bereit. Mit Laptop, Tablet oder Smartphone sowie einer stabilen Internetverbindung ist es heute möglich, unabhängig von Ort und Zeit zu arbeiten. Die zentralen Elemente des digitalen Arbeitsplatzes lassen sich in drei Bereiche unterteilen (Abbildung 3):

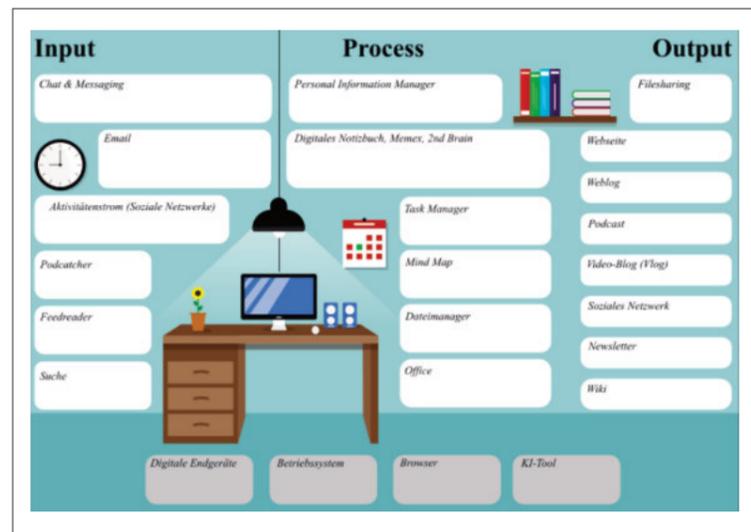


Abbildung 3: Digitaler Arbeitsplatz

- **Input:** z.B. E-Mails, Chats, Social Media, Feeds, Suchmaschinen oder andere Informationsquellen.
- **Prozess (Verarbeitung):** Tools, in denen Inhalte erfasst, erstellt, kommentiert, referenziert, getaggt, bearbeitet und auch durchsucht oder mit KI-Tools wie Chatbots erschlossen werden können (z.B. digitales Notizbuch, ein persönliches Wiki, ein Taskmanager).
- **Output:** Plattformen, auf denen Ergebnisse publiziert oder weitergegeben werden (etwa in Form von Blogs, Podcasts, Wikis, Dokumentenfreigaben oder sozialen Netzwerken).

Auf Basis dieser grundlegenden Unterteilung stellen viele Organisationen heute eine umfangreiche Palette an Software-Tools wie Microsoft 365, Google Workspace oder Open-Source-Lösungen wie Nextcloud bereit. Entscheidendes Kriterium ist, dass alle relevanten Arbeitsschritte effizient unterstützt werden: von der Informationsaufnahme über die Ablage und Bearbeitung bis hin zum Teilen von Resultaten (Stichwort: Working Out Loud).

### Welche Tools kann ich beispielsweise verwenden?

Aus dem riesigen Pool an digitalen Werkzeugen ist es sinnvoll, sich ein schlankes, aber passendes Set zusammenzu-

stellen, das den eigenen Anforderungen entspricht. Einige Beispiele:

- **E-Mail und Chat:** Outlook, Thunderbird, Microsoft Teams, Slack, Nextcloud Talk.
- **Digitale Notizbücher:** Onenote, Obsidian, Logseq oder Nextcloud Notes.
- **Dateiverwaltung und Cloud-Speicher:** OneDrive, Nextcloud, Google Drive, Dropbox.

- **Task- und Projektmanagement:** Microsoft To Do, Planner, Trello, Todoist oder Nextcloud Deck.
- **Mindmapping und Whiteboards:** Freeplane, Mind-Manager, Excalidraw, Miro, Mural, Conceptboard oder Microsoft Whiteboard.
- **Wikis:** Confluence, MediaWiki, XWiki, Nextcloud Collectives.

Wichtig ist, die eigene Tool-Landschaft bewusst zu gestalten. Nicht jede Neuerung führt automatisch zu Verbesserungen. Oft gilt: „Weniger ist mehr.“ Ein systematisches Vorgehen wie z. B. die PARA-Methodik von Tiago Forte hilft dabei, Inhalte klar zu strukturieren und Redundanzen zu reduzieren.

### In welchen vier Schritten erreiche ich Exzellenz?

Die Idee von „Lean“ ist auch im persönlichen Wissensmanagement sehr hilfreich. Ein vierstufiges Vorgehen führt zu einem stetigen Verbesserungsprozess:

1. **Lean Toolset:** Bestandsaufnahme aller verwendeten Werkzeuge und eine bewusste Auswahl des „Kerns“ des eigenen PKM-Toolsets. Jedes zusätzliche Tool bedeutet oft mehr Komplexität und Pflegeaufwand. Lieber wenige Tools, die dafür systematisch einsetzen und optimal beherrschen.
2. **Lean Tasks:** Die wichtigsten eigenen (wissensintensiven) Prozesse identifizieren und optimieren. Helfen Checklisten, Turtle-Diagramme und die Suche nach „Verschwendungen“ im Workflow.
3. **Stay Lean:** Das System regelmäßig aufräumen. Beispielsweise in wöchentlichen oder monatlichen „5S“-Terminen, damit Ordnerstrukturen, Notizbücher und Datenbanken aktuell und schlank bleiben.
4. **Repeat!:** Bei größeren Veränderungen – etwa neuen Tools, organisatorischen Wechseln oder technologischen Sprüngen – das System erneut prüfen und anpassen.

Diese Vorgehensweise zeigt, dass persönliches Wissensmanagement kein starres Konstrukt ist, sondern eine dauerhafte Aufgabe (Stichwort: Lebenslanges Lernen). Wer regelmäßig für Klarheit in Ablagen, Archiven und Prozessen sorgt, kann souverän auf Veränderungen reagieren. Genau das macht Exzellenz aus: Effektivität (Ziele sicher erreichen) und Effizienz (geringer Zeitaufwand bei minimalen Fehlern).

### Ziele und Aufgaben in der Wissensarbeit

#### Wie kann mit „Zielen“ und „Aufgaben“ im operativen persönlichen Wissensmanagement umgegangen werden?

Ein Kernthema des persönlichen Wissensmanagements ist die Frage, was wir eigentlich tun wollen oder sollen und wie sich diese Aufgaben in unseren Arbeitsalltag integrieren lassen. Ziele geben die Richtung vor und helfen, Prioritäten zu setzen. Aufgaben leiten sich aus diesen Zielen ab und bilden die konkrete Handlungsebene. Wer sich keine Zeit nimmt, Ziele klar zu formulieren, gerät leicht in operative Hektik. Methoden wie Getting Things Done (GTD) und Objectives & Key Results (OKR) bieten gut strukturierte Vorgehensweisen.

### Getting Things Done (GTD):

- Eingehende Informationen sammeln (Inbox).
- Klären und entscheiden: Ist es ein konkretes To-Do, kommt es auf eine Liste? Ist es eine Referenzinformation, gehört es ins Archiv?
- Die „Next Actions“ (nächsten Aktivitäten) organisieren: kurzfristige Tasks vs. längere Projekte.
- Just do it! Nicht procrastinieren, sondern Aufgaben abarbeiten.
- Regelmäßig überprüfen (Weekly Review).

### Objectives & Key Results (OKR):

- Definieren von attraktiven, ambitionierten Zielen (Objectives), die auf eine langfristige Vision (3-5) Jahre hinarbeiten.
- Festlegen klarer Messwerte (Key Results), die zeigen, ob man diese Ziele erreicht.
- Zeitraum meist ein Quartal – erlaubt regelmäßiges Nachsteuern.
- Transparente Kommunikation über Ziele, damit alle Beteiligten ihren Beitrag koordinieren können.

### Welche Tools und Methoden gibt es dafür (z. B. GTD, OKR, Großmann)?

David Allens GTD ist Tool-neutral und kann sowohl auf Papier, als auch mit digitalen Tools abgebildet werden. Dennoch verwenden viele Nutzer:innen digitale Werkzeuge, um mit den Methoden orts- und zeitunabhängig arbeiten zu können. Oft genannte Tools sind:

- Apple Erinnerungen
- Apple Notes
- Freeplane
- Joplin
- Loqseq
- Microsoft To Do
- Todoist
- Trello
- Obsidian
- OmniFocus
- Onenote
- Outlook

Der Schlüssel liegt immer in der persönlichen Adaption. Ein reines „Copy & Paste“ anderer Methoden hilft wenig, wenn sie nicht zum eigenen Kontext passen.

## KI als Sparringspartner in der Wissensarbeit

### Welche Rolle spielt generative Künstliche Intelligenz (GenAI) in der Infrastruktur von Wissensarbeitern?

Mit dem Aufkommen von generativer KI (z. B. ChatGPT, Claude, Microsoft Copilot) hat sich die Grenze dessen, was digital „automatisiert“ werden kann, spürbar verschoben. Gerade Wissensarbeit profitiert von KI-Tools, weil sie in der Lage sind, Texte zusammenzufassen, zu übersetzen und zu strukturieren oder gezielt Vorschläge für Problemlösungen zu liefern. Dies erweitert die Möglichkeiten von Wissensarbeitenden enorm:

- **Vorbereitung von Texten:** Ob E-Mails, Berichte oder Blogartikel – viele KI-Dienste liefern Entwürfe und sparen Zeit.
- **Sprachassistentz:** Schnellere Übersetzungen, bessere Korrekturen, konsistente Terminologie.
- **Recherche und Zusammenfassungen:** Große Dokumentensätze können automatisiert nach Kerninhalten durchsucht und kompakt aufbereitet werden.
- **Kreative Anregungen:** KI kann – ähnlich wie ein Brainstorming-Partner – neue Perspektiven aufzeigen oder Anstöße für Ideen liefern.

Daher lohnt es sich, Künstliche Intelligenz frühzeitig in das persönliche Toolset aufzunehmen – vor allem dort, wo sie repetitive Aufgaben übernimmt und Kreativprozesse fördert.

### Was können KI-Modelle, was können sie nicht?

Die großen Sprachmodelle (Large Language Models) erzeugen aus Eingabetexten neue Texte (stochastische Vervollständigung). Oft wirken sie sehr „intelligent“, wenn sie Wissen kombinieren oder eine spezifische Tonalität treffen. Trotzdem darf man sie nicht als „allwissend“ be-greifen:

#### Sie können:

- Eingabetexte „wohlklingend“ fortsetzen
- Bestehende Texte neu kombinieren oder zusammen-fassen
- Fehler in Satzbau und Rechtschreibung verringern
- Brainstorming-Impulse liefern
- Informationen, die in ihren Trainingsdaten vorkom-men, wiedergeben (Knowledge-Cutoff Datum be-rücksichtigen)

#### Sie können nicht:

- Sicherstellen, dass alles korrekt oder aktuell ist (das Risiko von „Halluzinationen“ bleibt)
- Echte Logik- oder Plausibilitätsprüfungen durchfüh-ren, wenn sie im Training nicht explizit verankert sind
- Eigenständige Ziele formulieren oder „wissen“, was man wirklich meint, wenn der Prompt nicht genau genug ist

Für Wissensarbeit bedeutet das, man sollte den Output einer KI immer kritisch prüfen und als Hilfsmittel, nicht als abso-lute Autorität, betrachten (Human-in-the-Loop-Prinzip).

### Wie finde ich heraus, wo mir KI helfen kann (strategisch und operativ)?

Strategisch betrachtet hilft die Frage, ob eine bestimmte Aufgabe vor allem mit Texten, Zahlen, Bildern oder Tonaufnahmen zu tun hat. Dort, wo Inhalte zusammenge-tragen, kombiniert oder bewertet werden müssen, hat KI erhebliches Potenzial. Operativ lohnt sich ein genauer Blick auf wiederkehrende Tätigkeiten:

- **Texterstellung** (z. B. wöchentliche Projekt-Updates),
- **Übersetzungen** (für internationale Zusammenarbeit),
- **Dokumentenstrukturierung** (Zusammenfassungen, Indizes),

- **Ideengenerierung** (kreatives Brainstorming),
- **Chatbots** (standardisierte Auskünfte, z.B. zu FAQ).

Indem man solche „KI-freundlichen“ Stellen im eigenen Prozess ausmacht, las-sen sich Effizienzgewinne realisieren. Gleichzeitig kann man sich auf die Teile konzentrieren, bei denen menschliche Fähigkeiten (z. B. Empathie, komplexe Entscheidungen, persönlicher Stil) unabdingbar sind.

### Welche KI-Tools kann ich in der Cloud und lokal nutzen?

Bekannte Cloud-basierte KI-Systeme wie z.B. ChatGPT. Zusätzlich existieren Open-Source-Lösungen, die auch lokal laufen, sofern man eine ausreichend starke Hardware besitzt. Beispiele:

- **Cloud-Systeme** (z.B. ChatGPT, Microsoft Copilot, Claude, Deepseek): Praktisch für den schnellen Einsatz, aber man muss Datenschutz und Ver-traulichkeit beachten.
- **Lokale-KI-Modelle und -Tools** (LM Studio, GPT4All mit Modellen wie Llama, Qwen, Phi): Ermöglichen Experimente mit eigenen Daten, ohne Daten mit einem externen Anbieter zu teilen. Die meisten modelle stam-men aus USA oder Asien und haben einen entsprechenden Bias. Es gibt aber auch erste Modelle, die für deutschsprachigen oder europäischen Kontext optimiert sind (z.B. OLMo, Open Euro LLM)

In allen Fällen von Cloud-basierten Systemen ist Vorsicht bei der Eingabe per-sonenbezogener oder interner Informationen geboten.

## Wissen teilen – Standing on the shoulders of giants

### Warum ist das Teilen von Wissen (#sharingiscaring) für Wissensarbeiter:innen so wichtig und was habe ich davon?

Wer sein Wissen für sich behält, verschenkt Potenzial. Erst durch Austausch und Weitergabe werden neue Verbindungen möglich. Keine Person ist eine In-sel. Wir alle profitieren vom Wissen, das andere vor uns generiert haben. Dieses Prinzip der „Schultern von Riesen“ zeigt sich in Forschung, Lehre oder in Open-Source-Communities: Indem Vorhandenes publik gemacht wird, können andere es aufgreifen, verbessern und in völlig neuen Kontexten nutzen.

- Eigene Sichtbarkeit und Reputation steigen, wenn man einen hilfreichen Beitrag in Form von Dokumentationen, Ideen oder Best Practices leistet.
- Der Lerneffekt wächst, wenn man sein Wissen aktiv strukturieren und erklä-ren muss (Lernen durch Lehren).
- Langfristig wird das Netzwerk stärker, weil alle Beteiligten auf gemein-samen Ressourcen aufbauen und sich gegenseitig inspirieren können.

**Welche Abstufungen von Offenheit gibt es (core, inner loop, outer loop, open loop)?**

Gerade digitale Technologien erlauben flexible Abstufungen. Man muss sein Wissen nicht immer sofort weltweit veröffentlichen, sondern kann schrittweise vorgehen.

Ein Beispiel:



Abb. 4: Digitaler Arbeitsplatz Loops

- **Core (nur Ich):** Das eigene, ganz persönliche Notizbuch oder Memex. Voll privat, nur man selbst hat Zugang.
- **Inner Loop (Ich & meine Teams):** Ein kleines Team oder eine Gemeinschaft, die gemeinsam an Projekten arbeitet. Hier teilt man Entwürfe und Ideen in geschütztem Rahmen.
- **Outer Loop (Ich & meine Organisation):** Eine Organisation oder ein großes Netzwerk, in dem viele Mitglieder Mitlese- oder Kommentierberechtigung haben.
- **Open Loop (Ich & die Welt):** Vollständige Öffentlichkeit, z. B. über Blogposts, Social Media oder ein offenes Wiki.

Jede Ebene hat ihren Wert: Im Core kann man ungestört experimentieren, während der Open Loop Publikumsfeedback, Resonanz, Anerkennung und externe Anregungen ermöglicht.

**Was bedeutet Offenheit und wie kann man dokumentiertes Wissen mit offenen Lizenzen zur Weiterverwendung teilen (Creative Commons)?**

Offenheit bedeutet die grundsätzliche Bereitschaft, Wissen nicht nur für sich zu nutzen, sondern es anderen verfügbar

zu machen. Wer die eigenen Inhalte noch mit sogenannten offenen Lizenzen versieht, gibt Dritten eine klare Rechtsgrundlage zur Nachnutzung und Weiterverwendung. Die oft in diesem Kontext verwendeten Creative-Commons-Lizenzen legen z.B. fest:

- ob eine Namensnennung erfolgen muss (CC BY).
- ob Inhalte verändert werden dürfen (CC BY ND)
- ob Inhalte kommerziell genutzt werden dürfen (CC BY NC)

- ob Derivate unter denselben Bedingungen weiterveröffentlicht werden müssen (CC BY SA)

Dieses Prinzip des offenen Teilens hat große Bedeutung für kollektives Lernen. Ob in Universitäten, Unternehmen oder Communities: Je mehr Menschen bereit sind, Dokumentationen, Blogartikel, Schulungsvideos oder Anleitungen offen ins Netz zu stellen, desto schneller entwickelt sich das gemeinsame Wissen und kann damit zum Allgemeinwohl beitragen.

**Zusammenfassung und Ausblick auf zukünftige Themen**

Das persönliche Wissensmanagement hat sich längst zu einem zentralen Produktivitätsfaktor entwickelt. Wer strukturiert vorgeht, Tools zielgerichtet auswählt, klare Ziele verfolgt und den Austausch sucht, wird die Erfahrung machen, dass Arbeiten und Lernen fließend ineinandergreifen. Das PKE-Framework liefert eine übersichtliche Grundlage: Ziele, Aktivitäten und Wissen sind die Säulen einer Wissensinfrastruktur, die auf kontinuierliche Verbesserung ausgelegt ist.

Ob klassisches Task-Management, zielorientierte OKR-Methode oder der Einsatz von KI-Assistenten – der Weg zur Exzellenz in der persönlichen Wissensarbeit ist nicht linear, sondern ein iterativer und sehr persönlicher Lernprozess. Jede Veränderung, sei es ein neuer Arbeitsplatz, eine neue Software oder eine komplett neue Rolle, erfordert das erneute Durchlaufen von Analyse- und Anpassungsschleifen. Wer diesen Prozess verinnerlicht, bleibt flexibel und erspart sich unnötige Reibungsverluste in einer Zeit, in der nahezu jede Branche mit rasant wechselnden Anforderungen umzugehen hat.

Zukünftig werden Themen wie Datenschutz, verantwortungsvoller KI-Einsatz und der permanente Ausbau von Lernökosystemen noch relevanter werden. Auch Fragen der Arbeits- und Lebensbalance gewinnen an Bedeutung, wenn Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem durch die Digitalität weiter verschwimmen. Indem wir Wissen nicht nur anhäufen, sondern auch teilen, pflegen und ständig ausbauen, erschließen wir uns und anderen dauerhaft neue Möglichkeiten – im Sinne von „Standing on the shoulders of giants“.

Rückmeldung an Autor und Redaktion  
dossier@gfwm.de

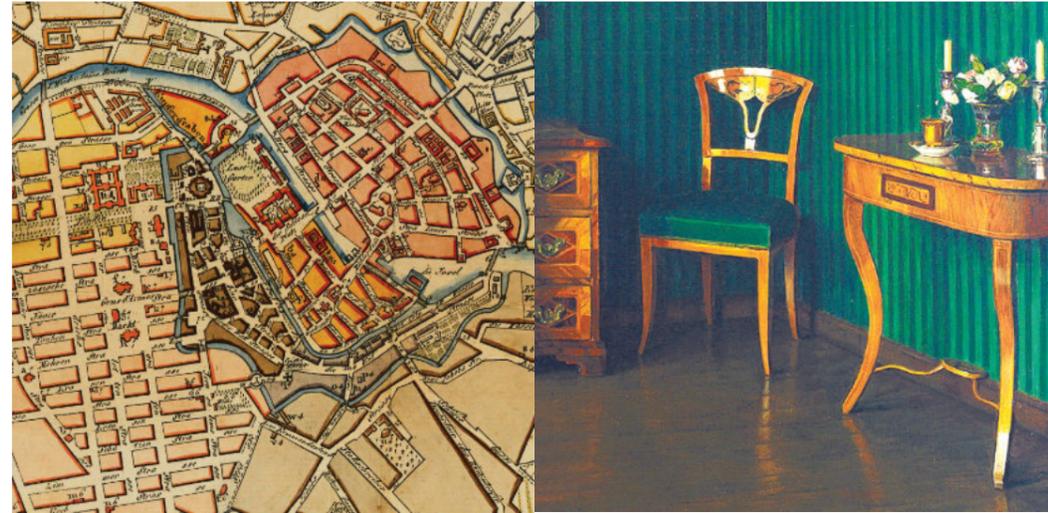
**Simon Dückert (40)** ist seit über 25 Jahren im Wissensmanagement tätig. Nach dem Studium der Elektrotechnik an der Universität Erlangen-Nürnberg arbeitete er am Fraunhofer Institut für Integrierte Schaltungen und war dort mit der Einführung von Wissensmanagement befasst. Aus diesen Aktivitäten ist ein ganzheitliches, prozessorientiertes und ISO-9001-kompatibles Wissensmanagement-Modell entstanden. Er ist als Berater und Coach und begleitet Unternehmen und Organisationen bei Aufbau und Entwicklung des internen Wissensmanagements. Kontakt [simon.dueckert@gfwm.de](mailto:simon.dueckert@gfwm.de)

Über diesen Beitrag Text: Simon Dückert · Redaktionsteam: Andreas Matern, Stefan Zillich · Abbildungen im Text: der Autor · 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)

**Etwas weniger aufwändige, aber gut funktionierende Ideen** für die Entwicklung und den Austausch von Wissen scheinen oft eher unauffällig. Für die Beteiligten erweisen sie sich dann durchaus als überraschend nachhaltig. Nicht immer findet man auf diesen Aktivitäten das Label „Wissensmanagement“. Statt dessen steht da zum Beispiel ...

## Ideen für Wissen

... Doppelsalon der Eheleute Herz, 18. Jahrhundert, Berlin



In den Räumen ihrer Wohnung in der Spandauer Straße nahe der Marienkirche in Berlin begründeten und führten die Eheleute Henriette Herz und Marcus Herz (Arzt und Philosoph) Ende des 18. und Anfang des 19. Jahrhunderts einen bekannten und anerkannten Doppelsalon.

Anfänglich empfing Marcus Herz Gäste aus Politik und Kultur, während Henriette Herz im gleichen Haus zum Austausch in einem literarischen Kreis einlud. Aus diesen beiden Zirkeln entwickelten die Eheleute Herz dann einen der führenden Berliner Salons. Hier trafen sich Politiker, Wissenschaftler und bildende Künstler mit bedeutenden Literaten und Philosophen der

Zeit. Zu den regelmäßigen Besuchern gehörten neben vielen anderen auch Johann Gottfried Schadow, die Brüder Alexander und Wilhelm von Humboldt, Clemens Brentanos Frau Sophie Mereau-Brentano, Jean Paul, Ludwig Börne, Friedrich Schlegel, Rahel Levin und Friedrich Schleiermacher.

Mit ihrem Doppelsalon stellten die Eheleute Herz einen Raum zur Verfügung, in dem unterschiedliche literarische Strömungen, Epochen und Gesellschaftskreise der Zeit zusammenfanden. Auf interdisziplinärer und internationaler Ebene wurden so Austausch und Diskussion gefördert sowie Kontakte und Freundschaften gepflegt.

... Mary Winston Jackson's Wissenschaftsclub, 20. Jahrhundert, USA



Mary Winston Jackson (1921-2005) war eine US-amerikanische Mathematikerin und Physikerin. Als wissenschaftliche Angestellte der NASA leistete sie wesentliche Beiträge zur Luft- und Raumfahrttechnik zur Zeit des „Wettlaufs ins All“ in den 1950er und 1960er Jahren. Neben ihrer hochkomplexen Arbeit für die NASA hat sie regelmäßig Vorträge an Schulen gehalten, um Kinder und Jugendliche zu ermutigen, Naturwissenschaften zu studieren. In ihrer Freizeit hat sie wissenschaftliche Weiterbildungsangebote entwickelt, die besonders an Jugendli-

che aus einkommensschwachen Verhältnissen gerichtet waren. So gründete Mary Winston Jackson unter anderem einen Wissenschafts-Club für Jugendliche und organisierte Workshop-Reihen, um durch Vermittlung von naturwissenschaftlichem Wissen und durch Experimente gemeinsam mit Jugendlichen deren Interesse an der Raumfahrt zu wecken. Mit ihren Aktivitäten erreichte sie sehr erfolgreich Menschen, die nicht zu ihrer eigenen fachlichen Disziplin und Bildungsumgebung gehörten.

# Wissen ist Macht

René Mittelstädt, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

*„Wissen ist Macht. Information befreit. Bildung ist die Voraussetzung für Fortschritt – in jeder Gesellschaft, in jeder Familie.“*  
Kofi Annan

## I. Einleitung

„Wissen ist Macht“ – dieser erstmals vom englischen Philosophen Sir Francis Bacon (1561-1626) geprägte Ausspruch erfreut sich heute geradezu inflationärer Beliebtheit. Ausgerechnet Parlamente als Sinnbild von Macht in unseren modernen Demokratien scheinen dies jedoch nur unzureichend verinnerlicht zu haben. Während Wissensmanagement auch im öffentlichen Sektor immer mehr an Bedeutung gewinnt, kommen die wenigen vorhandenen Studien zum Schluss, dass Wissen im Parlament unorganisiert, intransparent und implizit ist.

Die Relevanz von Wissen in der heutigen Informationsgesellschaft und insbesondere innerhalb des politischen Systems liegt auf der Hand. Politiker, öffentliche Verwaltung und Regierungen benötigen kontinuierlich aktuelle, valide und seriöse Informationen zur Situationsanalyse und Entscheidungsfindung. Insbesondere Parlamente spielen hier eine zentrale Rolle, da sie eine große Menge an Informati-

onen verarbeiten müssen, um Gesetze zu verabschieden oder ihre Aufsichtspflichten gegenüber der Exekutive wahrzunehmen. Auf diese Weise erstellen sie gleichzeitig neue Informationen und „Rohdaten“ für die breite Öffentlichkeit und beziehen auch Wissen aus externen Quellen ein. Dank einer global vernetzten Wissenschaftsgemeinschaft und moderner Telekommunikationstechnologie stehen politischen Entscheidungsträgern heute mehr Daten und Informationen zur Verfügung als jemals zuvor. Insbesondere die zahlreichen Krisen der letzten zwei Jahrzehnte haben hier Defizite offengelegt. Es liegt daher im öffentlichen Interesse, dass Wissen den Parlamentariern nicht nur universell zur Verfügung steht, sondern auch bestmöglich genutzt wird.

Die hier vorgestellte Studie fußt auf der Überzeugung, dass Wissensmanagement auch im politischen Raum einen Mehrwert schaffen kann und diskutiert eine Studie aus 2023, die erstmalig einen Überblick über Wissensarbeit von Abgeordneten untersucht.

## 2. Stand der Literatur

Obwohl in den letzten zehn bis zwanzig Jahren einige vielversprechende Fallstudien veröffentlicht wurden, die sich hauptsächlich auf asiatische Länder konzentrierten, wird darin oft die einzigartige Struktur von Parlamentsverwaltungen, Fraktionen und Parlamentsmitgliedern nicht erörtert oder gar richtig dargestellt. Erstens sind ein Parlament oder seine Mitglieder keine homogene Gruppe, sondern in verschiedene Untergruppen aufgeteilt – manchmal sogar zersplittert –, darunter Regierung und Opposition, Koalitionsfraktionen, regionale oder soziologische Gruppen. Es gibt kein anderes berufliches Äquivalent, bei dem von einer Gruppe von Personen mit unterschiedlichem Hintergrund und sehr unterschiedlichen Qualifikationen erwartet wird, anspruchsvolle neue Aufgaben zu erfüllen, ohne speziell auf die damit verbundenen Aufgaben beruflich oder schulisch vorbereitet zu sein. Darüber hinaus unterscheiden sich der Zugang zu und der Bedarf an Wissen stark, je nachdem, zu welcher Gruppe ein Abgeordneter gehört. In den meisten Parlamenten gibt es Institutionen wie Bibliotheken oder Forschungs- und Dokumentationsdienste, aber diese Einrichtungen verwenden normalerweise nur öffentliche Informationen. Wie Amarakoon und Ahamed (2014) betonen, „ist Wissen in Parlamenten eher implizit/informell und wird nicht aufgezeichnet“. Darüber hinaus unterscheiden sich Abgeordnete in Bezug auf ihren beruflichen Hintergrund erheblich, sodass weder das Bewusstsein für die Bedeutung von Wissen noch die Fähigkeit, mit Wissen umzugehen, immer vorausgesetzt werden kann. Darüber hinaus erscheint es unwahrscheinlich, dass Abgeordnete bereit wären, ihr Wissen mit ihren Kollegen oder der Öffentlichkeit zu teilen, da Politiker ständig um ihre Wiederwahl kämpfen.

Im Jahr 2002 veröffentlichte das Zukunftskomitee des finnischen Parlaments das bahnbrechende Buch „Entwicklung und Umsetzung des Wissensmanagements im finnischen Parlament“, das die Bedeutung des Wissensmanagements für Demokratie und Wirtschaftswachstum betont und gleichzeitig eine Wissensmanagementstrategie für den legislativen Kontext vorschlägt (Felfoldi and Donoso, 2012). Einige Jahre später enthielt der von der brasilianischen Regierung vorgelegte Regierungsplan (PPA) 2004–2007 ein Programm für Wissensmanagement, das alle Bundespolitiken verpflichtete, E-Government-Verfahren wie interinstitutionelle Lernnetzwerke, strategische Ansätze für Informationen und den Einsatz von Informationstechnologie umzusetzen. Eine der ersten umfassenden Studien wurde 2016 von Migmitr (2016) im thailändischen Parlament durchgeführt, wo er verschiedene in der Literatur erwähnte Erfolgsfaktoren für gutes Wissensmanagement auf das thailändische Parlament anwandte.

Am Beispiel der Klimapolitik zeigt Willis (2018), dass die Herangehensweise von Abgeordneten an komplexe Themen im wesentlichen durch die drei Faktoren Identität, Repräsentation und Arbeitspraktiken bestimmt wird. Aufbauend darauf untersuchte eine Fallstudie zum Deutschen Bundestag (Mittelstädt, 2022) erstmalig die Anwendung von Wissensmanagement von Abgeordneten. Die Umfrage, an der etwa fünf Prozent teilnahmen, zeigt, bestätigte die These, dass Wissensmanagement im Parlament oft informell und wenig strukturiert ist. Nur 37 % der Abgeordneten fühlten sich gut auf ihre Aufgaben vorbereitet, während 97 % das Problem des Wissensverlusts betonten.

Die Mehrheit der Abgeordneten nutzt ihre Fraktion oder Partei als wichtigste Wissensquelle, wobei persönliches Personal eine entscheidende Rolle spielt. Es mangelt jedoch an systematischer Archivierung und Aktualisierung von Wissen, und viele Abgeordnete verlassen sich auf analoge Archive. Unterstützungsangebote, wie der Wissenschaftliche Dienst des Bundestages, werden



überwiegend positiv einschätzen, basierend auf beruflicher und politischer Erfahrung, bestehen signifikante Wissenslücken bei neuen oder spezialisierten Themen. Lernen erfolgt primär durch Aktenstudium, Medienkonsum und den Austausch mit Experten, wobei strukturierte Weiterbildung kaum eine Rolle spielt. Gleichzeitig wurde kritisiert, dass manche Kollegen populistisch agieren und Fachwissen vernachlässigen.

Die Gesetzgebungsprozesse sind hochspezialisiert und durch interne Parteilinie geprägt, jedoch stark vom Zeitdruck und der knappen Ressourcen geprägt. Digitale Tools werden unterschiedlich genutzt, und die Unterstützung durch Mitarbeiter variiert stark. Viele Abgeordnete beklagen fehlende Möglichkeiten, sich tiefer mit Themen auseinanderzusetzen, da die Anforderungen des Tagesgeschäfts dominieren. Hierbei ist für rund zwei Drittel der Abgeordneten von Vorteil, dass sie auf vorherige berufliche und/oder akademische Vorerfahrungen aufbauen können, auch wenn immer wieder betont wurde, die Themenbreite enorm sei.

Lobbyismus wird als nützliche Informationsquelle betrachtet, birgt jedoch Risiken durch einseitige Einflussnahme. Viele Abgeordnete betonten die Bedeutung kritischer Prüfung von Lobbyinformationen, um Fehlentscheidungen zu vermeiden.

Gerade bei Krisensituationen zeigte sich ein Mangel an strategischem und geplantem Vorgehen. Entscheidungen werden häufig unter Zeitdruck und mit unzureichender Vorbereitung getroffen. Obwohl die Einbindung von Experten als essenziell angesehen wird, fehlen langfristige Reflexionsprozesse und eine systematische Nachbereitung von Krisen. Die Geschwindigkeit aufeinanderfolgender Krisen erschwert eine nachhaltige Bearbeitung.

## 5. Diskussion

Basierend auf dieser Situationsanalyse werden Vorschläge für ein Modell des politischen Wissensmanagements gemacht:

- Implementierung eines Wissensmanagementsystems (KMS): Parliamentspezifische, IT-basierte Systeme sollten die Wissensproduktion, -speicherung, -freigabe und -anwendung verbessern und sich gleichzeitig nahtlos in bestehende Informationssysteme integrieren lassen, um Duplizierung zu vermeiden und Interoperabilität sicherzustellen.

- Entwicklung einer ganzheitlichen KM-Strategie: Eine umfassende Strategie sollte das Wissensmanagement in die parlamentarische Kultur einbetten, Schulungen für neue Abgeordnete anbieten, Prozesse standardisieren und das Bewusstsein für Wissen als lebenswichtige Ressource fördern.

- Stärkung der Abgeordneten als Wissensarbeiter: Die Rolle der Abgeordneten als Wissensarbeiter sollte klar definiert sein und gezielte Unterstützung durch Tools wie Expertenverzeichnisse, Datenbanken und wissenschaftliche Forschung bieten, um fundierte Entscheidungen zu erleichtern.

- Übernahme europäischer und interdisziplinärer Ansätze: Gemeinsame europäische Bemühungen sollten isolierte nationale Initiativen ersetzen und KI-Tools sollten zur Übersetzung und Kategorisierung eingesetzt werden, um die Zugänglichkeit und Organisation von Wissen zu verbessern.

- Strukturreformen und personelle Verstärkung: Standardisierte Wissensabteilungen und die Ernennung von Chief Knowledge Officers sollten zur Norm werden, wobei das in vielen Parlamenten bereits vorhandene Fachwissen und die Ressourcen genutzt werden sollten.

- Integration von Experten in Gesetzgebungsprozesse: In Parlamentsausschüssen sollten beratende Expertenrollen vorgeschrieben werden, um sicherzustellen, dass wichtige Gesetzgebungsvorschläge von evidenzbasierten Gesetzgebungsprozessen und unabhängigen Bewertungen begleitet werden.

- Gewährleistung von Transparenz und Inklusivität: Das Parlament muss die gesellschaftliche Vielfalt widerspiegeln und gleichzeitig seine Vertreter mit dem erforderlichen Fachwissen ausstatten, um sicherzustellen, dass Vorschläge transparent und mit Beiträgen unabhängiger Experten diskutiert werden.

## 6. Fazit

Wissen ist Macht. In wohl kaum einem gesellschaftlichen Sektor trifft dieses Statement so zu wie in der Politik. Gerade in turbulenten Zeiten, die von großen Herausforderungen geprägt sind, müssen Parlamente als gesetzgebende Institution und Kontrollinstanz der Regierung in der Lage sein, schnell und unkompliziert auf das bestmögliche Wissen zuzugreifen zu können. Entgegen den gängigen Kli-

schees zeichnet sich die Mehrheit der Abgeordneten durch Knowhow, Erfahrung und Engagement aus, doch systemische und kulturelle Barrieren verhindern ein effizientes Wissensmanagement.

Zwar muss der explorative Charakter dieser Studie betont werden, doch können die Ergebnisse als Ausgangspunkt für weitere Debatten gesehen werden. Den Grundgedanken, dass Wissensmanagement auch in der Politik wirken kann, wird von ihnen jedenfalls unterstützt, weswegen zukünftige Forschung hier ansetzen sollte. ■

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

## Quellen

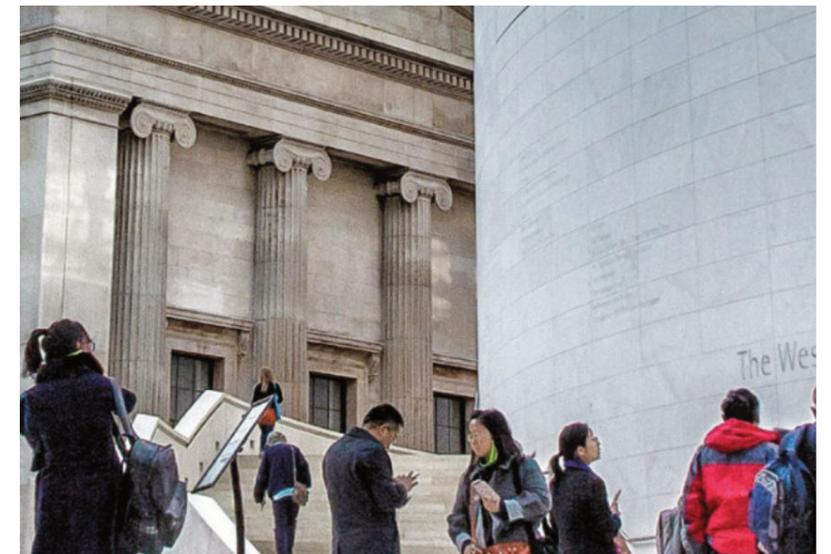
- Amarakoon, L. and Ahamed, S., 2014. Adoption of a knowledge management (KM) initiative in Parliament of Sri Lanka is a long-felt need: An analysis. Academia Search. [online] Available at: [https://www.academia.edu/8083083/Adoption\\_of\\_a\\_Knowledge\\_Management\\_KM\\_Initiative\\_in\\_Parliament\\_of\\_Sri\\_Lanka\\_is\\_a\\_log\\_felt\\_need\\_An\\_analysis](https://www.academia.edu/8083083/Adoption_of_a_Knowledge_Management_KM_Initiative_in_Parliament_of_Sri_Lanka_is_a_log_felt_need_An_analysis) [Accessed 3 December 2024].
- Felföldi, S. and Donoso, R., 2012. Defining effective knowledge management to empower citizens and Members of Parliament. In: World Library and Information Congress: 78th IFLA General Conference and Assembly, 11–17 August. Helsinki: International Federation of Library Associations and Institutions.
- Mendes, A., Perna, A. and Soares, L., 2004. Knowledge management in the Brazilian Parliament: The role of the Centre for Documentation and Information. In: Library and Research Services for Parliaments Section Research Day, 17–19 August. Valparaíso: International Federation of Library Associations and Institutions.
- Mingmitr, P., 2016. Critical success factors for knowledge management implementation: The case study of Thai Parliament. Journal of Public and Private Management, 23(2), pp.57–91. [online] Available at: <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/ppmj/article/view/74584> [Accessed 3 December 2024].
- Mittelstädt, R.M. (2025). Knowledge ist power. An Explorative Study of Knowledge Work Among European Members of Parliament. The Electronic Journal of Knowledge Management, 23(1), 34–46. <https://doi.org/10.34190/ejkm.23.1.3735>.
- Mittelstädt, R.M., 2022. Knowledge management in a political context: A case study about the Members of the German Bundestag. In: Bilgin, M., Danis, H. and Demir, E., eds. Proceedings of the 35th Eurasia Business and Economics Society Conference. Cham: Springer, pp.93–107.
- Willis, R., 2018. How Members of Parliament understand and respond to climate change. The Sociological Review, 66(3), pp.475–491. [online] Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0038026117731658> [Accessed 3 December 2024].

*René Mittelstädt leitet seit Juli 2022 die Public-Affairs-Abteilung der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement. Zuvor arbeitete er in der Bremischen Bürgerschaft, für eine Bundestagsabgeordnete und in der Landesvertretung von NRW.*

Über diesen Beitrag Text: René Mittelstädt · Redaktionsteam: Andreas Matern, Stefan Zillich · Abbildungen im Text: der Autor · 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)

**Notwendige Räume für Speicher und Diskurs.** Museen sind zentral etablierte Orte des Wissens. Wissen wird hier erworben, entwickelt und bewahrt durch Forschung, Konservierung und Archivierung. Mit Ausstellungen und Bildungsangeboten wird Wissen genutzt und geteilt. Gleichzeitig geben Museen aber auch Anlass für die kritische Auseinandersetzung mit eigener und hinzugefügter Geschichte und Kultur. Das Museum als Speicher für Wissen und als Ort für Diskurs über Wissen.

## Räume



# Wissensmanagement im öffentlichen Sektor in Österreich

Bernhard Krabina und Andreas Brandner,  
KMA Knowledge Management Associates GmbH

**Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung und zunehmenden Komplexität gesellschaftlicher Herausforderungen gewinnt Wissensmanagement im öffentlichen Sektor (wieder) an Bedeutung. Nach einem kurzen Problemaufriss bietet der Artikel einen Überblick über die Entwicklungen des Wissensmanagements im öffentlichen Sektor in Österreich der letzten 25 Jahre.**

Während die Makroebene des Wissensmanagements primär auf Aspekte der Public Governance fokussiert ist und dabei die Rolle öffentlicher Organisationen bei der Schaffung von Public Value sowie die Gestaltung von Wissenspolitik als politischer Steuerungsebene umfasst, richtet sich der Blick des klassischen Wissensmanagements auf der Mikroebene konkret auf die organisationsinterne Perspektive. Hierbei steht im Vordergrund, wie öffentliche Organisationen Wissen generieren, speichern, teilen und nutzen können, um ihre Effizienz, Effektivität und Innovationsfähigkeit im Sinne eines modernen Public Managements zu steigern.

Gerade öffentliche Organisationen auch in Österreich sehen sich dabei spezifischen Herausforderungen gegenüber: Sie agieren unter besonderen Rahmenbedingungen wie

Transparenzanforderungen, politischer Steuerung und einer Vielzahl von Stakeholdern. In diesem Kontext haben soziale Medien und digitale Plattformen das Wissensmanagement grundlegend verändert. Sie ermöglichen nicht nur eine effizientere interne Kommunikation und Vernetzung, sondern öffnen zugleich neue Kanäle für den Wissensaustausch mit Bürgerinnen und Bürgern sowie anderen externen Akteuren. Insbesondere Open-Government-Initiativen haben hierbei entscheidende Impulse gesetzt, indem sie durch Prinzipien wie Transparenz, Partizipation und Kollaboration zu einer Öffnung und Demokratisierung von Wissen beitragen.



Abbildung 1: Wissensmanagement im öffentlichen Sektor. Quelle: eigene Darstellung

Das Verhältnis von Politik, Verwaltung und Stakeholdern wird durch neue gesellschaftliche wie auch technologische Entwicklungen immer wieder neu zu definieren und bewerten sein. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie öffentliche Organisationen auf der Mikroebene Wissensmanagement wirksam implementieren und weiterentwickeln können, um sowohl intern eine lernende Organisation zu fördern als auch extern aktiv zur Wissensgesellschaft beizutragen.

Historisch betrachtet ist Wissensmanagement im öffentlichen Sektor keineswegs ein neues Phänomen, sondern vielmehr eine Kernaufgabe, die seit jeher eng mit dem Selbstverständnis öffentlicher Verwaltungen verbunden ist. Die systematische Aufbereitung, Speicherung und Bereitstellung von Wissen für politische Entscheidungsprozesse stellt traditionell eine zentrale Funktion der Verwaltung dar. Bereits früh wurden umfangreiche Archive und Dokumentationssysteme geschaffen, um politische Akteure mit relevanten Informationen und Erfahrungswissen zu versorgen.

Auch zahlreiche heute etablierte Wissensmanagement-Instrumente haben ihren Ursprung im öffentlichen Sektor. So wurden beispielsweise die sogenannten „After-Action Reviews“, die heute in Wirtschaft und Verwaltung gleichermaßen verbreitet sind, ursprünglich im militärischen Kontext entwickelt, um Einsätze systematisch auszuwerten und daraus gezielt zu lernen. Dieses historische Erbe verdeutlicht, dass Wissensmanagement nicht nur eine moderne Managementtechnik ist, sondern tief in der administrativen Praxis verwurzelt ist und kontinuierlich weiterentwickelt wurde.

Die nachfolgenden Kapitel geben einen Überblick über die Entwicklungen des Wissensmanagement im öffentlichen Sektor in Österreich der letzten 25 Jahre.

## Von vereinzelt WM-Initiativen 2000-2010 zur Gründung der Wissenspartnerschaft

Zu Beginn des Millenniums sind erste Wissensmanagement-Initiativen entstanden, die mit den ersten Wissensmanagement-Konferenzen in Österreich, der Gründung der Plattform Wissensmanagement und ersten Bildungsangeboten (ÖCI, Knowledge Management Academy) eng verbunden waren. Unterschiedliche Ministerien und öffentliche Körperschaften (z.B. das Innenministerium, Finanzministerium, Ministerium für Landesverteidigung, Wirtschaftskammer und Arbeiterkammer) haben eigenständige Aktivitäten gesetzt und Strategien entwickelt, die zuerst etwas scheu und unernetzt entwickelt wurden. Durch die engagierte Vernetzungsleistung der Plattform Wissensmanagement (seit 2001, nunmehr GfWM) und später die Wissenspartnerschaft Österreich (seit 2009) haben sich diese Initiativen vernetzt, man hat voneinander und miteinander gelernt. Das mehrjährige und sehr partizipative Forschungsprojekt „Wissensbilanz Österreich“ (2006-2008) war der erste nationale Schritt in Richtung einer gemeinsamen Orientierung und führte in Folge zur ersten „Agenda Wissen“ (2008), die unter breiter Beteiligung des öffentlichen Sektors hervorgebracht wurde. Diese erste österreichische Agenda Wissen war übrigens die Vorlage für die seit 2016 publizierte „Agenda Knowledge for Development“, welche auf globaler Ebene Wissensmanagement mit den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen verknüpft. Die aktuelle, vierte Auflage wurde im Jänner 2025 herausgegeben. Die Gründung der Wissenspartnerschaft im Jahr 2009 hat in Folge auch bewirkt, dass die informellen Ambitionen stärker koordiniert wurden, was letztlich auch die Grundlage für die spätere Entwicklung einer bundesweiten Wissensmanagement-Strategie geschaffen hat.

## Studie und Rechnungshof-Prüfung 2010 - 2012

Bereits im Jahr 2010 wurde im Rahmen einer Kooperation zwischen dem KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung und der Sektion für den öffentlichen Dienst im österreichischen Bundeskanzleramt (BKA) eine erste umfassende Studie zum Stand des Wissensmanagements in den Ministerien durchgeführt. Ziel war es, auf Grundlage der Aufbauorganisation der damals 13 Ministerien zu erheben, inwieweit Wissensmanagement bereits explizit verankert war. Die Ergebnisse zeigten, dass in neun der 13 Ministerien (knapp 70 Prozent) Organisationseinheiten existierten, denen explizit Aufgaben im Bereich Wissensmanagement übertragen worden waren. Jedoch konnten nur zwei Ministerien – das Bundesministerium für Finanzen (BMF) und das Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport (BMLVS) – umfassende Wissensmanagement-Ansätze vorweisen. In den übrigen Ministerien wurde Wissensmanagement eher punktuell und thematisch fokussiert eingesetzt, häufig im Kontext von Personalentwicklung oder Forschung.



Abbildung 2: Wissensmanagement in Österreichs Ministerien. Quelle: Krabina/Prorok, 2010.

Auf Basis dieser Studie wurden konkrete Handlungsempfehlungen formuliert, von denen einige in den darauffolgenden Jahren umgesetzt wurden. So wurde beispielsweise empfohlen, angesichts des zunehmenden Personalabbaus und demographischer Herausforderungen eine bundesweite Strategie für Wissensmanagement zu entwickeln, um vorhandene Potenziale besser zu nutzen. Zudem wurde die Einrichtung einer zentralen Koordinationsfunktion angeregt, etwa in Form einer Arbeitsgruppe im Bundeskanzleramt, um den Ministerien klare Handlungsanleitungen, Standards und Ziele bereitzustellen. In diesem Zusammenhang wurde auch die Einführung eines Chief Knowledge Officers (CKO) vorgeschlagen, analog zur Rolle des Chief Information Officers (CIO) im Bereich E-Government. Weiterhin wurde angeregt, Wissensmanagement als Querschnittsfunktion zu betrachten, die insbesondere im Personalmanagement verankert werden sollte. Auch die Analyse des Status quo von Wissensmanagement in nachgelagerten und ausgegliederten Dienststellen wurde als notwendig erachtet, um Steuerungsmöglichkeiten und Risiken eines Wissensverlustes zu identifizieren und gegebenenfalls Wissensbilanzen als Steuerungsinstrument einzusetzen.

In den Jahren 2011 und 2012 folgten wesentliche Schritte zur Vertiefung und Institutionalisierung des Wissensmanagements auf Bundesebene. Der österreichische Rechnungshof führte erstmals Prüfungen des Wissensmanagements in ausgewählten Ministerien durch. Knowledge Management Austria (KMA) initiierte gemeinsam mit dem KDZ eine erste „Community of Practice“, in deren Rahmen regelmäßige Treffen zum Erfahrungsaustausch und zur Diskussion aktueller Themen stattfanden. Ergebnis dieser Zusammenarbeit war unter anderem ein Positionspapier zu Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Schließlich übernahm das Bundeskanzleramt die angeregte Koordinationsfunktion und organisierte Arbeitstreffen, aus denen 2012 die offizielle Bundesstrategie Wissensmanagement hervorging. Parallel dazu etablierten Weiterbildungseinrichtungen wie KMA, KDZ und diverse Verwaltungsakademien (z. B. VAB, Land Tirol, Land Vorarlberg) verstärkt Seminare und Fortbildungsprogramme im Bereich Wissensmanagement.

## Wissensstädte

Wissensstädte („Knowledge Cities“) etablieren sich seit 2013 zunehmend als zentrale Knotenpunkte für die Entwicklung und Verbreitung von Wissen und Innovation. Sie verfolgen das Ziel, Unternehmen, Organisationen, öffentliche Einrichtungen sowie Bürgerinnen und Bürger fit für die Wissensgesellschaft zu machen und gemeinsam eine nachhaltige Wissensökonomie voranzutreiben. In der Stadt Wien wurde mit dem Projekt „Wien mags Wissen“ ein Selbstcheck entwickelt, der es städtischen Abteilungen ermöglicht, ihren Wissensmanagement-Status zu evaluieren und gezielte Maßnahmen abzuleiten. Mit der Initiative „knowledge.city“, die ursprünglich aus der österreichischen KMA Knowledge Management Associates hervorgegangen ist hat sich mittlerweile ein internationales Netzwerk von herausgebildet. Durch gezielte Förderung lokaler Kompetenzen, kultureller Vielfalt und globaler Kooperationen unterstützen Wissensstädte ihre jeweiligen Regionen darin, Wissen optimal zu nutzen und als attraktive Wissenszentren sichtbar zu werden. So konnte beispielsweise auf Initiative von Knowledge Management Austria Wien als „Most Admired Knowledge City“ weltweit Anerkennung finden. Gleichzeitig engagieren sich Wissensstädte aktiv für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, SDGs) und leisten durch fortschrittliches Wissensmanagement einen wichtigen Beitrag zu Wohlstand, Frieden und nachhaltiger Entwicklung.

## Wissensmanagement.gv.at

Die Jahre ab 2017 standen im Zeichen der weiteren Professionalisierung und Digitalisierung des Wissensmanagements. Zunächst erschien die Publikation „Wissens-

management – Leitfaden und Toolbox zur Wissenssicherung bei Personaländerungen“. Diese bildete die Grundlage für die Entwicklung einer umfassenden Online-Plattform, die seit Dezember 2020 unter dem Titel „Wissensmanagement.gv.at“ verfügbar ist. Die Plattform bietet neben Leitfäden und Werkzeugen auch Praxisbeispiele und Vernetzungsmöglichkeiten mit Expertinnen und Experten und wurde mit der Open-Source-Software Semantic MediaWiki umgesetzt.

## Wissensmanagement heute und morgen

Aktuell steht das Wissensmanagement im öffentlichen Sektor unter dem Motto „Wissensmanagement 3.0“. Angesichts zentraler Herausforderungen wie demographischer Wandel, rasante technologische Entwicklungen, insbesondere im Bereich der Künstlichen Intelligenz, sowie Generationenvielfalt in der Verwaltung, wird eine umfassende Weiterentwicklung des Wissensmanagements angestrebt. Im Rahmen eines eigenen Projekts werden daher die bestehende Bundesstrategie aktualisiert, neue Methoden und Tools entwickelt sowie ein zertifizierter Lehrgang für Wissensmanagement etabliert. Ziel ist es, das Wissensmanage-

ment der österreichischen Bundesverwaltung bis zum Jahr 2030 zukunftsfähig aufzustellen.

Die aktuellen Entwicklungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI) verdeutlichen eindrucksvoll, dass Wissensmanagement keineswegs an Bedeutung verliert – vielmehr erlebt es gerade jetzt eine Renaissance. Zwar übernehmen KI-gestützte Technologien zunehmend Aufgaben der Informationssammlung, -analyse und -bereitstellung, doch gerade dadurch wächst die Notwendigkeit, Wissen in Organisationen systematisch zu strukturieren, zu validieren und verantwortungsvoll zu steuern. Der bewusste Umgang mit KI-generiertem Wissen und die Fähigkeit, menschliche Expertise mit maschineller Intelligenz sinnvoll zu verbinden, machen professionelles Wissensmanagement heute aktueller denn je. Öffentliche Organisationen stehen somit vor der Herausforderung, die Potenziale der KI gezielt zu nutzen und gleichzeitig den verantwortungsvollen, ethischen und transparenten Umgang mit Wissen sicherzustellen. Dies unterstreicht die zentrale Rolle, die Wissensmanagement auch künftig im öffentlichen Sektor Österreichs einnehmen wird. ■

Rückmeldung an Autoren und Redaktion  
dossier@gfwf.de

## Literatur

- Brandner, A. (Hg) (2008): Agenda Wissen. 22 Statements für einen verantwortungsvollen Umgang mit Wissen in der Gesellschaft). Knowledge Management Austria, 2008
- Brandner, A., Cummings S. (2025): Agenda Knowledge for Development. Strengthening Agenda 2030 and the implementation of the sustainable development goals. Knowledge for Development Partnership, Wien, 2025
- Krabina, B., Prorok, T. (2010). Wissensmanagement in der Bundesverwaltung. Ergebnisse einer Studie des KDZ in Kooperation mit dem BKA. KDZ, 2010.
- Krabina, B.: Open Government und Public Governance 2.0. In: Gutes Regieren: Konzepte, Realisierungen, Perspektiven (=Öffentliches Management und Finanzwirtschaft, Bd. 13), hrsg. von Helfried Bauer, Peter Biwald, Elisabeth Dearing, Wien, Graz 2011, S. 309-319.
- Prorok, T, Krabina, B: Offene Stadt: Wie BürgerInnenbeteiligung, BürgerInnenservice und soziale Medien Politik und Verwaltung verändern (=Schriftenreihe Öffentliches Management und Finanzwirtschaft, Bd. 16). Wien, Graz: NWV 2012, 424 S. ISBN 978-3-7083-0877-7.

**Bernhard Krabina** ist Managing Partner der KMA Knowledge Management Associates GmbH. Er ist Berater, Trainer und Forscher zu den Themen Wissensmanagement, Public Governance und Open Government. Er ist Vortragender an der FH Campus Wien, mehrerer Verwaltungsakademien und forscht an der WU Wien, am Institut für Daten-, Prozess- und Wissensmanagement.

**Prof. Dr. Andreas Brandner** ist Gesellschafter und Geschäftsführer der KMA sowie Gründer des Vereins Knowledge Management Austria, der Knowledge.city-Initiative sowie des Knowledge for Development Partnership. Er ist seit 2001 in Ausbildung, Beratung, Forschung und Vernetzung im Bereich Wissensmanagement tätig.

Über diesen Beitrag Text: Bernhard Krabina, Andreas Brandner · Redaktionsteam: Andreas Matern, Stefan Zillich · Abbildungen im Text: die Autoren · 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. gfwf.de · © die Autoren / GfWM e.V. (CCBY-ND 4.0)

**Listen sind ein erprobtes Werkzeug, um Wissen zu erfassen, zu strukturieren, zu speichern und zugänglich zu machen.**

– Der Begriff Liste kommt aus dem italienischen Wort *lista* = Leiste, ursprünglich auch aus Büchern ausgerissene Papierstreifen.

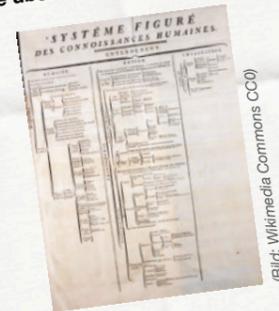
– In Listen werden zum Beispiel Begriffe mit thematisch zusammengehörenden Inhalten notiert.

– In der Praxis mit Listen lassen sich interessante Aspekte aus den Bereichen Kognition und Soziologie entdecken.

# Listen

## Kontrollieren

Mit Listen werden Klassifikationen für Wissen konstruiert. Listen liefern die Antwort auf Fragen: Was gehört dazu? Was ist wesentlich? – Mit der Auswahl werden auch erkenntnistheoretische Machtverhältnisse ausgedrückt: Wer übt seinen Einfluss aus beim Thema Macht und Kontrolle über Wissen?

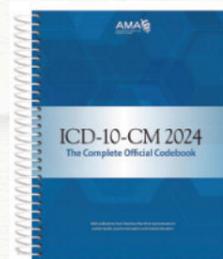


(Bild: Wikimedia Commons CC0)

Übersicht der Wissensgebiete der „Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers“, 1751

## Klassifizieren

Mit der Erstellung von Listen wird Wissen gesammelt und geordnet – aber auch ausgeschlossen, indem es unbenannt bleibt. Mit Listen lassen sich ausgeschlossene Inhalte ohne Aufwand ignorieren. Listen können bestimmte Perspektiven privilegieren.



ICD-10-CM 2024: Medizinische Klassifikationsliste der Weltgesundheitsorganisation (WHO) für die internationale Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme. 1296 Seiten, American Medical Association

## Interagieren

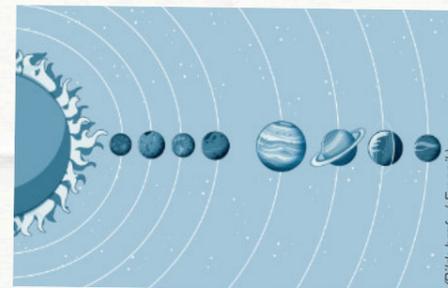
Andererseits lassen sich mit Listen Wissen, Inhalte oder Aussagen von Akteuren und Beteiligten systematisch ordnen und kommunizieren. Somit können Listen bei der Entwicklung von Beziehungen helfen sowie Interaktion initiieren und unterstützen.

- 08 Dr. Arno Sandner, Judith Koertz  
Sifferverband  
Transformative Skills für Nachhaltigkeit  
– Future Skills für die Bewältigung der ökologischen Krise
- 14 Prof. Dr. Michael Schermann,  
Universität zu Köln  
Green Skills für eine Zukunft für Alle
- 18 Leif Edvinsson, Astrid Szage, Günther M. Szage  
Skill is An Entry That Contains  
A Cosmos
- 28 Dr. Frank Edelkmus, Prof. Dr. Werner Soster  
Future-Skills-Training  
– Zukunftsfähigkeit professionell  
erfassen und gezielt entwickeln
- 40 Bert Vorhejen MSc.  
The (non-) sense of  
general knowledge taxonomies

Inhaltsübersicht (Auszug) aus Band 6 der GfWM-Reihe Das Kuratierte Dossier „Future Skills Knowledge Management“ (GfWM, 2023)

## Maßstäbe

Manche Listen durchbrechen trotz ihres geringen Umfangs fast alle vorstellbaren Maßstäbe.

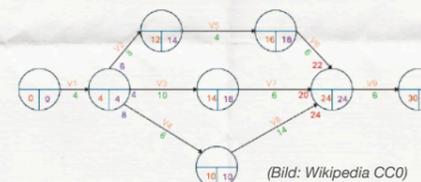


(Bild: brgfx / Freepik)

Auflistung der Planeten des Sonnensystem, in dem sich die Erde befindet, seit 2006 ohne den Zwergplaneten Pluto.

## Verketteten

Auch Teile komplexer Ereignisse, Zeremonien, Projekte oder Arbeitsabläufe können in Listen erfasst und in einer bestimmten Reihenfolge geplant werden. Es entstehen voneinander abhängige Vorgangsketten, die zum gewünschten Resultat führen sollen.



(Bild: Wikipedia CC0)

Netzplantechnik; Schema für ein Anwendungsbeispiel

## Entziffern

Bestimmte Listen scheinen trotz ihrer Präsenz mit heutigem Blick unsichtbar geworden. Vielleicht, weil das technische Medium für ihre Darstellung nicht mehr up-to-date ist oder weil die Inhalte nicht mehr entzifferbar sind ...



(Bild: Wikimedia Commons CC0)

Darstellung von Heiligen und biblischen Ereignissen in aufsteigender Reihenfolge am Westportal der früheren Kathedrale Saint-Maurice de Vienne (Frankreich)

## Komplexität

Werden mehrere Listen etabliert, lassen sich Inhalte in entsprechenden Kategorien einordnen. Auch Kunstwerke und kulturelle Aktivitäten werden auf diese Weise in Listen bzw. Kategorien erfasst und einander zugeordnet. Diese Zuordnungen werden aber oft dem Anspruch und der Intention der einzelnen Kunstwerke nicht mehr gerecht.



(Bild: Gemälde von Eduard Hau, 1880, Wikimedia Commons CC0)

Italienische Kunstgemälde in Sankt Petersburg Hängung in der Neuen Eremitage. Auswahl und sehr enge Anordnung folgen den Kriterien der Sammler oder offiziellen Kategorien.

## Kontrollieren?

Wollen wir angesichts Format und Komplexität unserer Listen die Kontrolle über sie behalten? Oder geben wir die Kontrolle dankbar ab an den Papierstreifen (ital: lista) ... oder an einen Dienst in der Cloud oder an eine künstliche Intelligenz?



(Bild: pixabay)

Einkaufslisten, Geburtstage, Projektlisten, ToDo-Listen ... digitale Listen-Apps auf dem Smartphone

# CoPs & Co: Gelingensbedingungen von Austauschrunden

Clara Holler, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH

**In der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) gibt es seit 10 Jahre eine Stelle für Wissensmanagement. Ein guter Zeitpunkt, um zu reflektieren und eine Zwischenbilanz zu ziehen.**

Die DKJS ist eine gemeinnützige Organisation, die sich für Bildungsgerechtigkeit und Teilhabe für Kinder und Jugendliche einsetzt. Sie arbeitet mit 350 Mitarbeitenden bundesweit an 12 Standorten und 50 bis 70 Projekten zeitgleich. Durch eine hohe Anzahl an Projektbefristungen kommt es außerdem zu einer vergleichsweise starken Fluktuation an Mitarbeitenden, was das Thema Onboarding und Austausch zwischen den Mitarbeitenden zu Tätigkeitsschwerpunkten des organisationalen Wissensmanagement macht.

Ziel des Austauschs ist dabei nicht nur Wissen zu sammeln, sondern vor allem auch nachhaltig zu nutzen, um das sprichwörtliche Rad nicht immer wieder neu zu erfinden.

## Beweggründe für Wissensmanagement

In der DKJS waren die Beweggründe sich im Bereich Wissensmanagement professionell aufzustellen insbesondere die überregionale Struktur (an bundesweit 12 Standorten) und ein starker Anstieg der Mitarbeitendenzahlen.

Die regionalen Teams an den Standorten waren zunehmend auf gute digitale Infrastruktur für eine enge Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle in Berlin angewiesen. Die bestehende Serverstruktur sorgte zunehmend für Ärger und Nachteilen in Sachen Informationsverteilung an den regionalen Standorten. Es brauchte eine schnellere, zuverlässigere Auffindbarkeit von Daten und Informationen. Außerdem war es wichtig, dass die dezentralen Projekte und Teams voneinander wussten und es stiftungsweite Austauschräume gab, die standortunabhängig waren.

## DKJS Wissensmanagement-Landschaft

Im Aufbau der organisationsinternen Wissensmanagementlandschaft gab es verschiedene Ebenen, die im Blick zu halten waren. Einerseits technologisch, strukturell und sozial: Wir brauchten Tools, Prozesse und persönlichen Austausch. Andererseits gab und gibt es „Wissen“ (North, 2018, S. 35-37)\* zu managen auf der organisationalen Ebene, wie aber auch teambezogen und ganz individuell.

\* Es wird in diesem Artikel nicht die wissenschaftliche Unterscheidung von Information, Daten und Wissen (etc.) vorgenommen. Alle Interessierten können sich aber z.B. bei Klaus North, 2018, S. 35-37 weiter dazu beleesen.

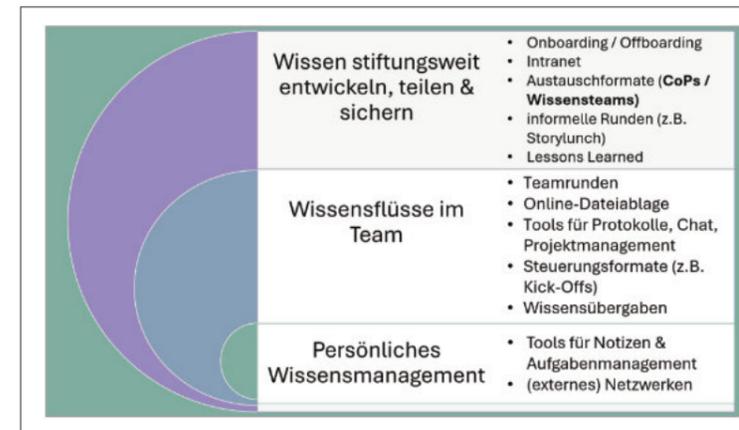


Abbildung: Wissensmanagementebenen in der DKJS

In der DKJS gibt es mittlerweile für jede der Ebenen passende Möglichkeiten, um für sich, im Team oder organisationsweit Wissensmanagement zu betreiben (s. Abbildung.).

Neben dem Wiki, dem Herzstück der DKJS Wissenslandschaft, spielt der Austausch unter den Mitarbeitenden eine große Rolle, da ein wichtiger Bestandteil des Wissens - die Praxisexpertise/ Erfahrungen - auf diese Weise kontinuierlich im Fluss bleibt und beständig reflektiert wird.

Im vorliegenden Beitrag werden daher folgende zwei der internen Austauschformate genauer unter die Lupe genommen:

- **Wissensteams:** Top-Down-Formate mit fachlichen Expert:innen, Produktentwicklung, kollegiale Beratung,
- **Communities of Practice (CoP):** Bottom-Up-Format, selbst gewähltes Austauschformat zu querliegenden Themen-Organisiert aus, von und für die Mitarbeitenden.

Neben einer kurzen Vorstellung der beiden Austauschrunden, wird auf wichtige Rahmenbedingungen sowie auf zentrale Learnings eingegangen, die sich in den vergangenen Jahren als Gelingensbedingungen herausgestellt haben.

Beide Formate finden immer digital statt, um die standortübergreifende Zusammenarbeit dauerhaft und unkompliziert zu ermöglichen.

## Wissensteams

Das Format Wissensteam ist das ältere der beiden Austauschformate. Es gibt Wissensteams, welche schon seit über 10 Jahren bestehen. Wissensteams sind top-down Formate, sie werden von der fachlich zuständigen Geschäftsleitung gegründet bzw. einberufen.

Es geht darin vornehmlich um fachlichen Austausch von den Kolleg:innen, die in einem bestimmten Themengebiet („Handlungsfeld“) arbeiten. Ein Wissensteam dient also einerseits dem Austausch unserer fachlichen Expert:innen, Auf- und Ausbau von Wissen, zu einem Thema, welches wir in verschiedenen Projekten in unserer Arbeit bearbeiten. Andererseits soll die Runde Ergebnisse liefern, in Form von Produkten wie Whitepaper, Empfehlungen an die Politik oder Zuarbeiten für Konzepte und Anträge. Sie haben die Erreichung der strategischen Ziele in dem jeweiligen Themengebiet als Aufgabe.

Um einige konkrete Beispiele zu nennen, gibt es, entsprechend der DKJS Vision für Bildungsgerechtigkeit und Teilhabe, Wissensteams für die Bereiche Bildungsorte (Schule/Kitas), Kommunen oder auch Demokratie.

## Communities of Practice (CoP)

Die Themen der Communities in der DKJS sind Querschnittsthemen, die abteilungsübergreifend Anknüpfungspunkte bieten. Sie werden bottom-up und bedarfsorientiert

von engagierten Mitarbeitenden ins Leben gerufen und funktionieren selbstorganisiert.

Auch Communities of Practice haben die strategischen Ziele im Blick, sie bieten allerdings etwas offenere Anknüpfungspunkte. Es gibt hierbei keine fachliche Voraussetzung wie bei den Wissensteams, sondern vielmehr sind Interesse am Thema und Motivation beizutragen relevant.

Es werden auch hier bisweilen gemeinsame Produkte und Standards entwickelt, die für die gesamte Stiftung eine Relevanz und Verbindlichkeit haben. Im Vordergrund stehen aber das voneinander und miteinander Lernen. Das Ausbilden und Üben von Lern- und Fehlerkultur findet hier einen guten Raum, weil weniger Produktionsdruck herrscht und kein expliziter Anspruch an fachliche Expertise formuliert wird.

Gerade für neue Mitarbeitende bieten die Communities einen niedrighwelligen Einstieg und einfache Möglichkeit in Kontakt zu Kolleg:innen aus anderen Teams zu kommen. Sie erhalten dort einen guten Überblick über unsere verfügbaren Wissensorte und -quellen und lernen dort die Wissenskultur der Organisation kennen.

Beide Formate haben eine hohe Relevanz in Bezug auf die gemeinsame Arbeitskultur. Sie bieten die Möglichkeit der persönlichen Begegnung und Vernetzung von Mitarbeitenden aus verschiedenen Regionen, Abteilungen und Teams. Dieses gegenseitige Erleben und miteinander an Themen arbeiten unterstützt das Gefühl der Zusammengehörigkeit zur gesamten Organisation und beugt zu starken Abgrenzungen (Wissenssilos), regional oder teambezogen, entgegen. Die Vernetzung und das Voneinander wissen, ermöglicht Wissenstransfer, verkürzt Wege und führt zur Nutzbarkeit von Schwarmwissen.

### Gute Rahmenbedingungen schaffen

- 2-3 Menschen als Ansprechpersonen
- Feste Zuständigkeit für Terminkoordination
- Themensuche & Agenda-Vorbereitung
- Terminreminder mit Themenankündigung
- Protokoll & Moderation wechselt

### Verantwortlichkeiten klären

So basal es klingen mag: es ist wichtig konkrete Zuständigkeiten zu haben, damit keine Verantwortungsdiffusion und Zuverlässigkeit entsteht.

Umso klarer und zuverlässiger der Rahmen ist, umso zuverlässiger sind auch die Teilnahmen. Damit das gewährleistet ist, müssen Rollen verteilt werden.

Diese sollten nicht für alle Zeit festgelegt werden, es sollte aber einen klaren Prozess geben, wie die Zuständigkeiten entstehen und ggf. auch weitergegeben werden können. Wenn man Organisation von Moderation und Protokoll personell aufteilt, verhindert man, dass eine Person in Rollenkonflikte kommt.

**Tip:** Nutzt das „Wheel of Names“, ein digitales Tool mit Zufallsauswahl einer/s Teilnehmenden. Der Namenpool wird vorab mit allen Namen der Runde gefüllt und dann das Glücksrad gestartet. Das macht diesen oftmals zähen Prozess der Festlegung von Zuständigkeiten durch den audio-visuellen Gamification-Ansatz (drehendes Glücksrad mit Konfettiregen bei Auswahl), sogar zu einem kleinen Highlight am Ende der Runde.

### Organisation

Auch im Hinblick auf den Termin selbst, sollte eine Zuverlässigkeit herrschen. Ein fester Terminrhythmus/Serienladung hält den Termin im Kalender dauerhaft geblockt und es gibt keine Unklarheiten, wann und ob er stattfindet.

Eine Erkenntnis, die in der Praxis gewonnen wurde, ist, dass es sich lohnt den Termin auch mit wenigen Teilnehmenden zu machen, da in kleinerem Kreis dann häufig auch intensiver miteinander interagiert wird.

Es kann hilfreich sein, eine Agenda vorab herumschicken, damit alle wissen, um welche Themen es gehen wird. In einer engagierten, motivierten Runde ergeben sich erfahrungsgemäß auch spontan Themen. Voraussetzung dafür ist allerdings ein gewisses „Ownership“ aller Teilnehmenden, was in unserer Erfahrung nach bei den bottom-up organisierten Communities eher gegeben ist.

### Kommunikation

Kontinuierliche und vielfältige Wege der Kommunikation sind ein Herzstück im Wissensmanagement der DKJS. Die Formen der Kommunikation können einen lebendigen Fluss von Wissen begünstigen oder auch hemmen.

Unsere Wissensteams und CoPs bestehen nicht nur aus den digitalen Live-Terminen. Viel Austausch findet auch in schriftlichen Kanälen wie Chatgruppen bzw. „Communities“ bei Microsoft Viva Engage statt. Dort werden Studien

geteilt, Tipps gegeben und es kann das Schwarmwissen genutzt werden bei kurzfristigeren Unterstützungsbedarfen.

Es wird sichtbar an welchen Themen gerade wo von wem gearbeitet wird und es können sich Synergien bilden. Auch für neue Kolleg:innen bietet dieser Einblick einen niedrighwelligen Zugang zur Community und motiviert ggf. zur Teilnahme an der Runde selbst.

Um einen guten Einstieg zu unterstützen und für alle eine gute Kommunikation miteinander zu gewährleisten, ist es empfehlenswert auf zu spezifische Fachsprache zu verzichten oder wichtige Fachtermini bei Nutzung zu erklären.

Weiter kann es die aktive Teilnahme an Runden verstärken, wenn man regelmäßig signalisiert, dass jede Art von Fragen willkommen ist. Ein offener, einladender Umgang mit Fragen und Rückmeldungen, sowie Formate zur Reflexion bieten eine gute Grundlage, um einen fehlerfreundlichen Umgang miteinander zu üben und können zu einer transparenten Kommunikation und einem konstruktiven Arbeitsklima im gesamten Unternehmen beitragen.

### Zusammenfassung unserer Keylearnings

Was sind weitere zentrale Learnings, die bei einer Reflexion der Formate gezogen wurden?

Nachhaltiger Erfolg von Austauschrunden wird begünstigt durch folgende Punkte:

- **Zuverlässigkeit & Flexibilität** vor Perfektion
- **Interesse** vor fachlichem Anspruch (#niedrighwellig)
- **Atmosphäre:** spielerisch, fehlerfreundlich, offen
- Pädagogische **Redundanz:** offene Einladung zur Runde regelmäßig wiederholen

Seit 2015 arbeitet **Clara Holler** als Referentin für Wissensmanagement und digitale Transformation bei der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS). Im Rahmen Ihrer Tätigkeit arbeitet sie an den Schnittstellen von Kommunikation, Personalentwicklung und IT. Sie hat, auf Basis von Office 365, das Intranet und ein Wiki eingeführt und u.a. ein strukturiertes organisationsweites Onboarding mitaufgebaut. Essentiell für sie ist es bei allen organisationalen Prozessen neugierig zu sein auf neue Entwicklungen, Veränderungswillen und Spaß an und in der Zusammenarbeit mit den beteiligten Menschen zu haben. Kontakt: clara.holler@dkjs.de

Über diesen Beitrag Text: Clara Holler · Redaktionsteam: Andreas Matern, Stefan Zillich · Abbildungen im Text: die Autorin · 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 · © die Autorin / GfWM e.V. (CCBY-ND 4.0)

- **Perspektive neuer Kolleg:innen** aktiv einholen und wertschätzen
- **Freiwilligkeit** befördert Ownership
- **Kontinuierliche Kommunikation** über Gruppenchat unterstützt Community- Gefühl und ermöglicht gegenseitiges Unterstützen bei spontanen Fragen

### Reflexionen zur Barcampsession auf dem GKC 2024

Eine Frage, die auch im Rahmen der Barcampsession auf dem GKC 2024 diskutiert wurde, ist die, ob es ein „besser“ oder „schlechter“ gibt in Bezug auf bottom-up oder top-down organisierten Runden.

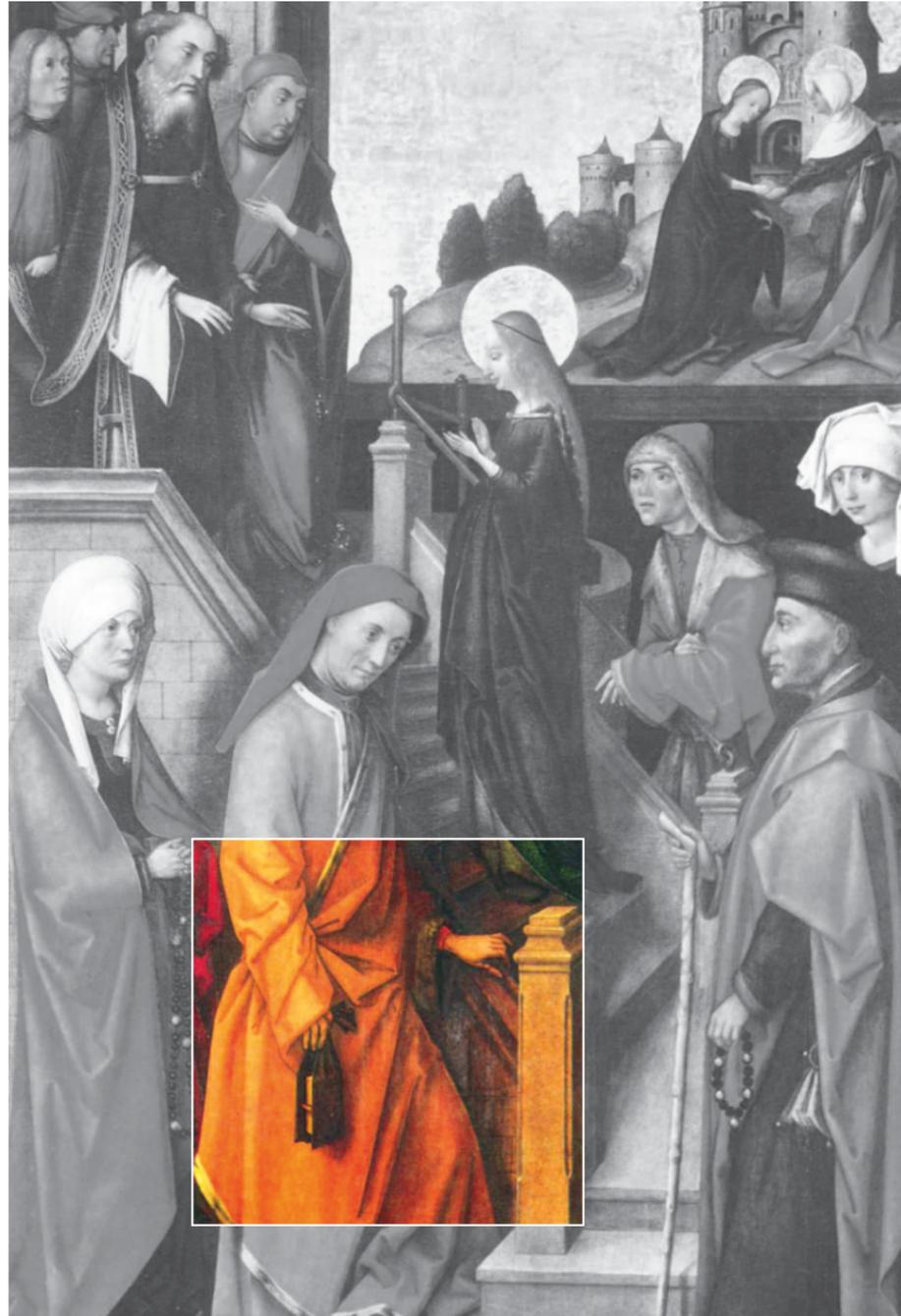
Im Falle der Notwendigkeit von Produkten kann der Eindruck entstehen, dass in einer Top-Down-Runde eine stärkere Verbindlichkeit aufgebaut werden kann, da dort das Nachhalten durch die Zuständigkeiten der Geschäftsleitungen stärker gegeben ist. Man könnte aber auch argumentieren, dass dort eben einfach der Aspekt der Verantwortlichkeiten klar gestellt ist und damit dieser Effekt entsteht.

Mit Blick auf die guten Onboardingeffekte, die Vernetzung untereinander, die Möglichkeit zur Gestaltung der gemeinsamen Arbeitskultur beizutragen und das verstärkte Erleben einer Zugehörigkeit zur Organisation werden die Bottom-up-Communities jedoch mindestens als relevantes Gegenstück zu top-down-Formaten gebraucht. Freiwilligkeit, Mitgestaltung und Mitverantwortung sind wichtige Faktoren im Sinne einer erfolgreichen und nachhaltigen Wissenteilungskultur einer Organisation. ■

Rückmeldung an Autorin und Redaktion  
dossier@gfwm.de

**Wissen griffbereit – vom Beutelbuch zum Handybeutel.** Am Konzept hat sich seit dem 15. Jahrhundert bis heute nur die Technologie geändert. Damals wie heute geht es um mobile Information und direkt abrufbares Wissen: was könnte unterwegs wichtig und notwendig sein? Was hilft bei akuten Fragen durch Rat und Inhalte sofort weiter? Wie lassen sich Information und Wissen für den mobilen Gebrauch verpacken? Wie lässt sich möglichst pragmatisch und ohne Umwege darauf zugreifen?

## Griffbereit



Text und Gestaltung: Stefan Zillich, re:Quest Berlin.  
Abbildungen: linke S. Hans Holbein der Ältere (1465 - 1524); Mariä Tempelgang (Wikimedia Commons CC0).  
Rechte S. Smartphone Necklace (pixabay.com)



# Erfolgreiches Wissensmanagement in der Familienkasse Bayern Süd

---

Thomas Braun, Familienkasse Bayern Süd

---

## I. Prolog

### 1.1 Eine Lektion aus der Vergangenheit

Herbst 1973: Ein ungewohntes Bild auf deutschen Autobahnen – Menschen auf Fahrrädern statt Autos. Der Grund? Ein plötzlicher globaler Schock: Das Ölebargo infolge des *Jom-Kippur-Krieges* machte die Abhängigkeit der Wirtschaft vom Öl brutal sichtbar. Die Folgen waren dramatisch: Innerhalb weniger Jahre stiegen die Insolvenzen um über 30 %, Unternehmen gerieten in existenzielle Krisen – viele unvorbereitet. Erstmals wurde deutlich:

1. **Abhängigkeit von knappen Ressourcen** – damals Öl, heute zunehmend Wissen und Innovation.
2. **Dynamik, Komplexität und Volatilität** – plötzliche Veränderungen erfordern schnelle Anpassung.

Doch während viele scheiterten, ging *Royal Dutch Shell* gestärkt aus der Krise hervor. Der Grund? Das Unternehmen hatte frühzeitig **Szenario-Planung** eingeführt: „*Was wäre, wenn morgen die Ölförderung ausfällt?*“ Während andere lachten, war *Royal Dutch Shell* vorbereitet. Diese Voraussicht zahlte sich aus – ein Konzept, das **Arie de Geus, Leiter der Strategic Planning Group von Royal Dutch Shell**, später in einem Satz zusammenfasste: „*Die Fähigkeit, schneller zu lernen als die Wettbewerber, mag vielleicht der einzige nachhaltige Wettbewerbsvorteil sein.*“ Ein Wendepunkt für das organisationale Lernen:

Plötzlich stellte sich die Frage, die heute aktueller denn je ist: Wie müssen wir uns als Organisation aufstellen, um Veränderungen erfolgreich zu bewältigen?

### 1.2 Wissensmanagement als Schlüssel zur Anpassungsfähigkeit

Unsere Arbeitswelt hat sich seither grundlegend verändert:

- **Vernetzter** – Wissen muss systematisch geteilt werden.
- **Komplexer** – Herausforderungen erfordern interdisziplinäre Lösungen.
- **Dynamischer** – Anpassungsfähigkeit entscheidet über Erfolg oder Scheitern.

Drei Fähigkeiten sind für Organisationen heute essenziell:

1. **Dynamic Capabilities**: Schnelle Integration neuer Kompetenzen.
2. **Resilienz**: Fähigkeit, sich nach Störungen zu stabilisieren.
3. **Absorptive Capacity**: Neues Wissen erkennen, aufnehmen und in Innovation verwandeln.

### 1.3 Wissensmanagement in der Familienkasse Bayern Süd

In einer **dynamischen Verwaltungslandschaft** ist Wissensmanagement (WM) kein Selbstzweck, sondern eine Notwendigkeit. Die Familienkasse Bayern Süd, mit 600 Mitarbeitenden an acht Standorten, steht vor besonderen Herausforderungen: Geografische Dispersion mit dezentralen Strukturen, komplexe Prozesse und die Notwendigkeit, Wissen effizient zu nutzen. Daher wurde ein umfassendes WM-System etabliert, basierend auf sechs strategischen Leitfäden:

1. **Grundlagen des Wissensmanagements** – Theoretische Konzepte und Zielsetzungen.
2. **Organisations- und Wissenskultur** – Förderung einer offenen und lernenden Behörde.
3. **Wissensziele und -strategien** – Steuerung von Wissensprozessen.
4. **Organisations- und Rollenkonzept** – Klare Rollen und Verantwortlichkeiten.
5. **Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement** – Integration in operative Abläufe.
6. **Umsetzungsprojekte** – Praxisnahe Implementierung und Optimierung.

Diese Leitfäden wurden 2019–2021 unter der Projektleitung von **Thomas Braun, Regionaler Leiter der Familienkasse Bayern Süd** in Zusammenarbeit mit der **Universität Regensburg** entwickelt – insbesondere mit **Prof. Dr. Susanne Leist (Wirtschaftsinformatik III)** und **Prof. Dr. Thomas Steger (Führung und Organisation)**. Wissenschaftliche Analysen und praxisnahe Erhebungen flossen ein, sodass das WM-System theoretisch fundiert und praktisch erprobt ist.

Ein zentraler Leitgedanke der Initiative: „*Wie kann Wissensmanagement dazu beitragen, die Familienkasse Bayern Süd zu einer Qualitätsorganisation zu entwickeln?*“ Implizites Wissen – das Wissen, das oft unbewusst vorhanden, aber entscheidend für die Qualität unserer Arbeit ist – muss systematisch erfasst und nutzbar gemacht werden. Wie müssen wir als Familienkasse Bayern Süd aufgestellt sein, um diesen Herausforderungen gerecht zu werden? Diese Frage bildet den Ausgangspunkt für den vorliegenden Beitrag. Es zeigt, wie Wissensmanagement uns hilft, Veränderungen aktiv zu gestalten, Wissen strategisch einzusetzen und unsere Organisation zukunftsfähig zu machen.

## 2. Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements

Der nachhaltige Erfolg des WM-Systems in der Familienkasse Bayern Süd beruht auf mehreren zentralen Faktoren. Besonders bedeutsam sind dabei „humanfactors“ als DNA des Wissensmanagements, Wissensprozesse (Probst et al., 2010) und die strategische Verankerung.

### 2.1 Motivation

Die Bedeutung von Wissen hat sich gewandelt: Früher hieß es „*Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß*“ – heute gilt „*Wissen ist die einzige Ressource, die sich durch Gebrauch vermehrt*“ als Credo der modernen Wissensgesellschaft. Schon *Platon*, *Newton* und *Franklin* erkannten die zentrale Rolle des **Wissens als Erfolgsfaktor** – nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Non-Profit-Organisationen wie die Familienkasse Bayern Süd.

Wissensmanagement wird angesichts wachsender Informationsmengen und steigender Komplexität unerlässlich. Die Herausforderung besteht darin, Wissen effizient zu organisieren, zu nutzen und weiterzugeben, um Qualität und Effizienz nachhaltig zu sichern.

1. **Effektive Entscheidungsfindung:** Wissen ermöglicht wirkungsvolle Entscheidungen.
2. **Steigerung der Prozesseffizienz:** Wissen unterstützt und steigert die Effizienz von Prozessen.
3. **Förderung von Innovation:** Wissen trägt zur Innovationsfähigkeit bei.
4. **Schaffung von Wettbewerbsvorteilen:** Durch effektives Wissensmanagement können Organisationen Wettbewerbsvorteile erzielen.
5. **Sicherung von Wissen bei Personalfuktuation:** Wissensmanagement schützt vor Wissensverlust bei Personalwechsel.
6. **Unterstützung der Zusammenarbeit:** Wissensmanagement fördert die Zusammenarbeit beim Erreichen gemeinsamer Ziele.
7. **Förderung von kontinuierlichem Lernen:** Wissensmanagement schafft durch einfachen Zugang Entwicklungschancen für Personen durch Lernen, praktische Anwendung und Austausch.

Für die Familienkasse Bayern Süd ist Wissensmanagement essenziell, um den Wandel zu einer Qualitätsorganisation zu unterstützen. Durch gezielte Wissenssteuerung können Herausforderungen wie alternde Belegschaften, Wissensinseln und ineffiziente Prozesse bewältigt werden. Ohne eine strukturierte

Wissensstrategie drohen Wissensverluste, Prozessineffizienz, wiederholte Fehler und verringerte Innovationskraft. Ein integratives Wissensmanagement trägt maßgeblich zur kontinuierlichen Verbesserung bei und sichert langfristig den Erfolg der Organisation.

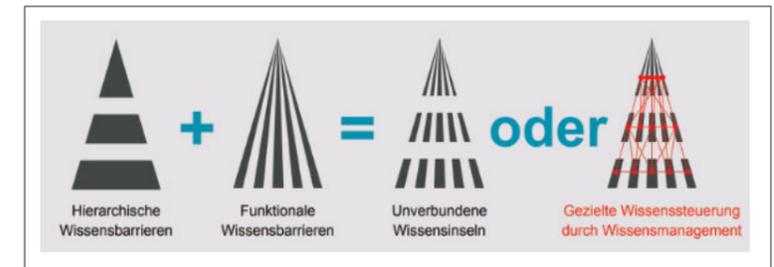


Abbildung 1: Unverbundene Wissensinseln oder gezielte Wissenssteuerung (eigene Darstellung)

## 2.2 Definitionen und theoretische Grundlagen

### 2.2.1 Wissensmanagement

Information wird erst durch Kontext und Erfahrung zu Wissen. Während Informationsmanagement darauf abzielt, Informationen bereitzustellen, steht beim Wissensmanagement der Mensch im Mittelpunkt: Wissen soll vernetzt, weiterentwickelt und gezielt genutzt werden. Wissensmanagement verbindet **Informationsmanagement** (strukturiertes Bereitstellen von Wissen) mit **Kompetenzmanagement** (Fähigkeiten, Wissen in Handlungen umzusetzen).

Eine gängige Definition lautet: „*Wissensmanagement ist eine strukturierte Initiative zur Verbesserung der Erzeugung, Verteilung und Nutzung von Wissen in einer Organisation.*“ (Davenport & Prusak, 1998)

### 2.2.2 MOT-Modell und „human factors“ als DNA des Wissensmanagements

Das MOT-Modell umfasst **drei Dimensionen des Wissensmanagements**, die in einer bewusst gewählten Reihenfolge angeordnet sind. Diese Rangfolge setzt einen gezielten Kontrast zum TOM-Modell (Technik – Organisation – Mensch).

- **Mensch:** Wissen entsteht durch Austausch und Vertrauen. Eine offene Organisationskultur ist entscheidend.
- **Organisation:** Wissensmanagement muss in Strukturen und Prozesse eingebettet werden.
- **Technik:** IT-Systeme sollen Wissensprozesse unterstützen, nicht dominieren.

Die Familienkasse Bayern Süd bietet Informationen im Überfluss. Doch erst der Mensch macht Informationen zu Wissen. Erfolgreiches Wissensmanagement erfordert daher eine Perspektive, die den Mitarbeitenden („Mensch“) zum Ausgangs- und Mittelpunkt nimmt. Demgegenüber müssen „Organisation“ und „Technik“ als unterstützende Faktoren gelten. Wie die DNA für den Organismus dezentral im Zellkern jeder Zelle gespeichert ist, entsteht auch Wissen in der Familienkasse Bayern Süd dezentral und kann erfolgreich nur dezentral weiterentwickelt werden. Um vorhandenes Wissen besser nutzen zu können, müssen wir zuerst unsere Vorstellung davon kritisch hinterfragen und mit ei-

nem Verständnis ersetzen, das die „human factors“ angemessen würdigt.

### 2.2.3 Wissensprozesse (Probst et al., 2010)

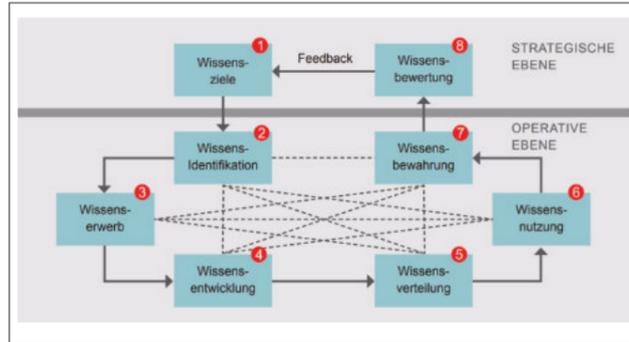


Abbildung 2: Wissensbausteinmodell nach [Probst et al. 2010] (eigene Darstellung)

Die Bausteine des Wissensmanagements gliedern Wissensprozesse in:

1. **Wissensziele:** Strategische Orientierung für Wissensmanagement.
2. **Wissensidentifikation:** Transparenz über vorhandenes Wissen.
3. **Wissenserwerb:** Gewinnung von Wissen aus externen Quellen.
4. **Wissensentwicklung:** Schaffung neuen Wissens durch Innovation.
5. **Wissens(ver)teilung:** Wissen gezielt weitergeben und vernetzen.
6. **Wissensnutzung:** Wissen in Entscheidungen und Handlungen umsetzen.
7. **Wissensbewahrung:** Sicherung von Wissen durch Dokumentation.
8. **Wissensbewertung:** Messen und Optimieren von Wissensprozessen.

Durch gezieltes Wissensmanagement kann die Familienkasse Bayern Süd Wissen strategisch steuern, Innovationskraft stärken und Wissensverluste vermeiden. Ein Beispiel für Wissensentwicklung ist das **SECI-Modell** (Nonaka & Takeuchi, 1995), das Wissen in vier Schritten transformiert:

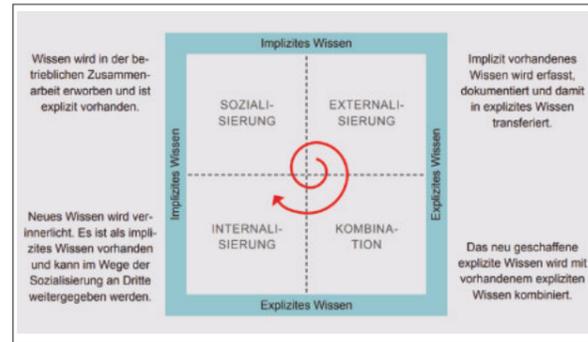


Abbildung 3: Wissensentwicklungsspirale (SECI Modell) [Nonaka und Takeuchi 1995] (eigene Darstellung)

- **Sozialisierung:** Implizites Wissen wird durch Interaktion geteilt.
- **Externalisierung:** Implizites Wissen wird dokumentiert.
- **Kombination:** Neues Wissen entsteht durch Verknüpfung bestehender Informationen.
- **Internalisierung:** Neues Wissen wird verinnerlicht und praktisch angewendet.

### 2.3 Organisations- und Wissenskultur

Eine positive Wissenskultur ist ein Umfeld, in dem Wissen als wertvolle Ressource betrachtet wird. Die Mitarbeitenden müssen bereit sein, ihr Wissen zu teilen und voneinander zu lernen. Hierfür ist ein offener und kooperativer Umgang unabdingbar.

Die Familienkasse Bayern Süd hat hierfür folgende Werte und Praktiken proaktiv gefördert:

#### 2.3.1 Team- und aufgabenübergreifende Zusammenarbeit

Die Familienkasse Bayern Süd verfolgt einen team- und aufgabenübergreifenden Ansatz („Wir im Süden“) auf Basis einer Stärken- und Entwicklungsorientierung („Vom Nachbarn lernen“). Der Leitgedanke „Kooperation statt Konkurrenz“ spiegelt hierbei das Vertrauen in die Fähigkeiten und das Fachwissen der Mitarbeitenden sowie die Stärke der Gemeinschaft wider. Dieser Ansatz stellt den Wert der Ressource Wissen in den Fokus und fördert das gemeinsame Lernen. Der Wissensaustausch findet nicht

nur innerhalb von Teams, sondern auch zwischen verschiedenen Abteilungen und Bereichen statt.

### 2.3.2 Gemeinsames Lernen

Wissen wird gemeinsam erarbeitet und geteilt, sowohl formell als auch informell. Hierzu dienen diverse Lern- und Kommunikationsformate wie „Let’s talk about...“, aufgabenspezifische Fachdialoge oder Jobrotation-Modelle („Aktion Seitensprung“). Als Erfolgsfaktoren erweisen sich hier die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit aller Mitarbeitenden, die Betrachtung des Lernens als kontinuierlichen Prozess sowie die kollegiale Wertschätzung im Umgang mit der Ressource Wissen.

### 2.3.3 Aus Fehlerkultur wird Lernkultur

Wie oft haben Sie mit Mitgefühl und Verständnis auf einen Fehler in Ihrer Umgebung reagiert? Haben Sie versucht, diese Person aufzubauen oder dazu beigetragen, dass sie sich schlechter fühlt?

Unser Ziel ist es, eine konstruktive Fehlerkultur in der Familienkasse Bayern Süd zu etablieren, die Angst vor Fehlern abbaut und stattdessen eine offene Lernkultur fördert. Fehler sind Teil jeder Entwicklung, insbesondere wenn es darum geht, Neues zu wagen. Eine Kultur, die Fehler nur nach „richtig“ und „falsch“ bewertet, hemmt Innovation und Fortschritt. Fehler sind keine Schuld, sondern Lernchancen. Wer aus Fehlern lernt, entwickelt sich weiter – als Einzelperson, als Team und als Organisation.

#### Fehlerkultur bedeutet mehr als Fehlervermeidung

Sie schafft eine Atmosphäre des Vertrauens, in der Wissen offen geteilt wird, ohne Angst vor negativen Konsequenzen. Eine konstruktive Fehlerkultur steigert die Arbeitsmotivation und ermöglicht kontinuierliche Verbesserungen. Laurence J. Peter formulierte es treffend: „Fehler vermeidet man, indem man Erfahrung sammelt. Erfahrung sammelt man, indem man Fehler macht.“ Diese Erkenntnis ist der Schlüssel zu mehr Agilität und Innovationskraft in der Familienkasse Bayern Süd.

#### Die Notwendigkeit einer positiven Fehlerkultur

In vielen Organisationen dominiert noch immer eine Kultur der Fehlervermeidung. Mitarbeitende neigen dazu, Fehler zu vertuschen oder gar nicht erst Risiken einzugehen, um keine Konsequenzen fürchten zu müssen. Dies führt zu Stillstand, da wertvolle Lernpotenziale ungenutzt bleiben. Ein Umdenken ist erforderlich: Fehler sollten als wertvolle Informationsquelle für Verbesserungen betrachtet werden. Entscheidend ist, dass Fehler analysiert und in konstruktive Lösungen überführt werden.

Die Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle. Sie müssen eine Umgebung schaffen, in der Offenheit und Vertrauen herrschen. Wer sich sicher fühlt, kann innovativer und mutiger agieren. Daher sind unsere Führungskräfte dazu aufgefordert, Fehler nicht nur zu akzeptieren, sondern aktiv als Lernchance zu nutzen und ihre eigene Fehlertoleranz vorzuleben.

#### Strategie für eine positive Fehlerkultur

Eine differenzierte Strategie im Umgang mit Fehlern ist notwendig, um eine nachhaltige Lernkultur zu etablieren:

- **Fehlerakzeptanz & Vorbildwirkung:** Die Führungsebene muss vorangehen, eigene Fehler transparent machen und den Mitarbeitenden die Angst vor Fehlern nehmen. Ein offener Umgang mit eigenen Fehlern signalisiert, dass Fehler als Lernmöglichkeit gesehen werden.
- **Angstfreiheit:** Fehler sind Teil des Entwicklungsprozesses und müssen offen angesprochen werden können, ohne dass sie als persönliches Versagen gewertet werden. Hierbei ist es wichtig, eine Kultur zu schaffen, in der Mitarbeitende sich gegenseitig unterstützen, statt sich für Fehler zu kritisieren.
- **Differenzierter Blick:** Wo ist eine Null-Fehler-Kultur erforderlich (z. B. in sicherheitskritischen Bereichen), und wo können wir bewusster mit Fehlern umgehen? Fehler müssen kontextbezogen betrachtet werden.
- **Partizipation:** Mitarbeitende werden aktiv ermutigt, Optimierungsvorschläge einzubringen. Ein Fehler- und Qualitätsboard schafft Transparenz und Struktur.
- **Lösungsfokussierte Kommunikation:** Statt nach Schuldigen zu suchen, wird gefragt: „Wie lässt sich das nächste Mal vermeiden?“ Diese Fragetechnik fördert eine analytische Denkweise und verhindert Schuldzuweisungen.
- **Vertrauen & Verantwortung:** Eine offene Kommunikationskultur fördert Eigenverantwortung und Engagement. Wer Verantwortung für eigene Fehler übernimmt, kann aktiv zur Verbesserung beitragen.
- **Lernkurve:** Welche Fehler haben wir gemacht? Was haben wir daraus gelernt? Welche Chancen ergeben sich daraus? Eine systematische Reflexion von Fehlern ist essenziell für den langfristigen Erfolg.

## Praxisnahe Maßnahmen zur Umsetzung

Eine nachhaltige Fehlerkultur in der Familienkasse Bayern Süd lässt sich nicht von heute auf morgen umsetzen, sondern muss aktiv gefördert werden. Folgende Maßnahmen tragen dazu bei:

1. **Regelmäßige Fehler-Review-Meetings:** Strukturiertes Besprechen von Fehlern und Ableitung von „Lessons Learned“.
2. **Offene Feedback-Systeme:** Konstruktive Fehleranalysen werden gefördert, indem Fehler nicht bestraft, sondern als Lernchance genutzt werden.
3. **Belohnung konstruktiver Fehleranalysen:** Mitarbeitende, die durch Fehleranalyse Verbesserungen anstoßen, werden positiv hervorgehoben.
4. **Schulungen zur Selbstreflexion:** Mitarbeitende und Führungskräfte lernen, Fehler zu analysieren und Lösungsansätze zu entwickeln.
5. **Standardisierte Methoden zur Fehleranalyse:** Einheitliche Vorgehensweisen helfen, Fehler strukturiert zu untersuchen und daraus konkrete Verbesserungen abzuleiten.
6. **Kommunikation von Erfolgsgeschichten:** Erfolgsgeschichten, in denen Fehler als Lernchance genutzt wurden, zeigen positive Beispiele und bestärken Mitarbeitende.
7. **Regelmäßige Anpassung der Maßnahmen:** Fehlerkultur ist ein kontinuierlicher Prozess, der regelmäßig evaluiert und optimiert werden muss.
8. **Fehler als Motor für Innovation begreifen:** Mitarbeitende werden ermutigt, neue Wege zu gehen und auch aus unerwarteten Fehlern Innovationspotenzial zu ziehen.

## Fazit: Fehler als Chance begreifen

Fehler sind unvermeidlich – entscheidend ist der konstruktive Umgang mit ihnen. Eine positive Fehlerkultur ermöglicht nicht nur ein besseres Arbeitsklima, sondern fördert auch Innovation, Weiterentwicklung und Effizienz. Die Familienkasse Bayern Süd versteht Fehler als Lernchance und setzt gezielt auf eine Kultur des offenen Austauschs.

Ein nachhaltiger Mindset-Wandel braucht Zeit und gezielte Unterstützung. Doch wenn Mitarbeitende keine Angst mehr haben, Fehler einzugestehen, ist ein großer Schritt in Richtung einer lernenden Organisation getan. Die Etablie-

rung einer positiven Fehlerkultur ist ein entscheidender Faktor, um langfristig erfolgreich und zukunftsfähig zu bleiben.

## 2.4 Führungsaufgabe Wissensmanagement

Wissensorientierte Führungskräfte nehmen bezogen auf Wissensteilung und Zusammenarbeit eine Vorbildfunktion ein. Zu den wesentlichen wissensorientierten Führungsaufgaben gehören die Schaffung und Weiterentwicklung einer Wissenskultur sowie die Mitarbeiter für das Wissensmanagement zu sensibilisieren und ihre intrinsische Motivation mit den Zielen des Wissensmanagements in Einklang zu bringen. Wissensorientierte **Führungskräfte agieren als Coach und Trainer** bei fachlichen und sozialen Fragen und schaffen eine Arbeitsatmosphäre, in der Wissen durch Lernen erweitert und gerne geteilt wird.

Wissensmanagement als Führungsaufgabe erfordert ein **modernes Führungsverständnis**, das weniger auf Hierarchie, sondern auf partnerschaftliche und transparente Zusammenarbeit setzt. Dafür sind persönliche und soziale Kompetenzen ebenso essenziell wie ein reflektiertes Führungsverhalten, das eine situationsgerechte Mitarbeiterführung ermöglicht. Wissensorientierte Führung gelingt durch eine Handlungskompetenz, die die Lean-Philosophie mit werte- und zielorientierter (transformationaler) sowie situativer Führung vereint. Hierzu werden die Führungskräfte der Familienkasse Bayern Süd bereits im Onboarding befähigt und fortlaufend ermutigt.

## 2.5 Wissensziele

Welches Wissen ist für den Erfolg der Familienkasse Bayern Süd entscheidend? Und wird es morgen das gleiche sein? Kompetenzen entwerfen sich im Fähigkeitswettbewerb immer schneller und müssen daher systematisch entwickelt und gepflegt werden. Wissensvorsprünge müssen erkämpft und in konkrete Nutzungsstrategien übersetzt werden.

Kennen wir unsere Hebelmöglichkeiten und nutzen wir diese konsequent für neue Herausforderungen? Was tun wir, damit es sich für den Einzelnen lohnt, gezielt Wissen aufzubauen, die eigenen Fähigkeiten zu verbessern und das neue Wissen an die Familienkasse zurückzugeben? Um bei den Veränderungsprozessen alle Aspekte zu berücksichtigen, geben definierte Wissensziele den Aktivitäten eine Richtung.

### 2.5.1 Die Rolle der Wissensziele im Wissensmanagement

**Wissensziele geben unserem Wissensmanagement eine Richtung!** Sie sind essenziell, um den Umgang mit Wissen strategisch auszurichten und beantworten zentrale Fragen wie:

- Welches Wissen ist für den Erfolg der Familienkasse entscheidend?
- Wie kann gezielte Wissensgenerierung und -weitergabe gefördert werden?
- Welche Maßnahmen sind erforderlich, um Wissen systematisch nutzbar zu machen?

Wissensziele werden als **ergänzende Dimension der strategischen Organisationsplanung** betrachtet, die dazu beiträgt, Wissen als kritischen Erfolgsfaktor zu etablieren.

### 2.5.2 Drei Ebenen der Wissensziele

Die Wissensziele der Familienkasse Bayern Süd orientieren sich am **St. Galler Management-Modell** und sind in drei Ebenen gegliedert:



Abbildung 4: Wissensziele nach Ebenen (eigene Darstellung)

### Normative Wissensziele (Vision)

Diese Ziele definieren die langfristige Vision und organisationskulturellen Leitplanken für das Wissensmanagement in der Familienkasse Bayern Süd. Sie bilden die Basis für alle weiteren Wissensziele.

### Unsere normativen Wissensziele:

- „Wir teilen Wissen.“
- „Wir nutzen Experten- und Erfahrungswissen.“
- „Wir bereiten unser Wissen nutzer- und zweckorientiert auf.“
- „Wir gewähren und nehmen uns Freiräume für den Umgang mit Wissen.“
- „Wissen ist die Grundlage auf unserem Weg zur Qualitätsorganisation.“
- „Wir fördern offene Kommunikation und Zusammenarbeit.“

- „Wir fördern eine Offenheit für Veränderung und Innovation.“
- „Wir denken frei von Hierarchien.“
- „Wir erlauben Fehler.“
- „Wir machen alle mit!“

### Strategische Wissensziele (Langfristige Planung)

Die strategischen Ziele der Familienkasse Bayern Süd konkretisieren die normativen Vorgaben und definieren langfristige Maßnahmen zur Umsetzung der Vision.

### Unsere strategischen Wissensziele:

- „Experten- und Erfahrungswissen ist vollständig zu sammeln, aufzubereiten und zu teilen.“
- „Wissensmanagement zielt auf Stärkung und Ausbau der Kompetenzen von Mitarbeitern, Führungskräften und Teams.“
- „Gezielte Förderung der Partizipation auf allen Ebenen.“
- „Wissensmanagementsysteme sind intuitiv bedienbar auszugestalten.“
- „Veränderungen und Innovationen sind für die Weiterentwicklung der Familienkasse durch gezielte Maßnahmen voranzutreiben.“
- „Eine Wissenslandkarte und Expertenforen sind aufzubauen und zu pflegen.“
- „Neue Wissensfelder sind für die Weiterentwicklung der Familienkasse aufzubauen.“
- „Erstellung eines Fehlerkultur-Leitfadens für die Familienkasse.“
- „Wissensmanagement unterstützt uns bei der internationalen Zusammenarbeit – einschließlich der institutionellen Vernetzung.“
- „Politisches Denken und Agieren wird forciert.“
- „Wir stärken die IT- und Medienkompetenz unserer Fach- und Führungskräfte systematisch, um eine digitale Arbeitskultur zu etablieren und 'Digital First' als bevorzugten Kommunikationsweg für Kundenanliegen nachhaltig zu verankern.“
- „Wir verankern das Verständnis von Familienpolitik als komplexe Querschnittsaufgabe und entwickeln

ein zielgerichtetes Netzwerkmanagement, um Schnittstellen effektiv zu gestalten und Synergien optimal zu nutzen.“

### Operative Wissensziele (Konkrete Umsetzung)

Diese Ziele übersetzen die strategischen Vorgaben der Familienkasse Bayern Süd in konkrete, messbare Maßnahmen für den Arbeitsalltag.

#### Unsere operativen Wissensziele:

- „Wir wollen unser Wissensmanagement gesamthaft und geschäftsprozessorientiert aufbauen und pflegen.“
- „Wir wollen Multiplikatoren in der Familienkasse Bayern Süd gewinnen, um Wissen zu managen.“
- „Wir wollen durch die Einbeziehung von Praktikern bei der Entwicklung von Systemen die Usability sicherstellen.“
- „Wir wollen, dass der ‚Leistungs- und Entwicklungsdialog‘ gezielt zum Wissenserwerb und zur Wissensweitergabe motivieren.“
- „Wir wollen durch offene Kommunikation und Zusammenarbeit sowie regelmäßige Updates zu Projektständen die Transparenz erhöhen.“
- „Wir wollen, dass Führungskräfte und Mitarbeitende Gestaltungsspielräume auch wirklich nutzen.“
- „Wir wollen, dass Mitarbeitende bei der unmittelbaren Führungskraft aktiv Freiräume einfordern.“
- „Wir wollen die Einarbeitungsprozesse durch das Wissensmanagement noch besser unterstützen.“
- „Wir wollen durch ein strukturiertes Ausscheiden von Mitarbeitenden den Wissenstransfer verbessern.“
- „Wir wollen Hospitationen stärker nutzen, um Erfahrungsaustausch und Veränderungskompetenz zu fördern.“
- „Wir wollen eine Best-Practice Plattform einrichten, um von der Praxis zu lernen und bewährte Erfolgsverfahren und -methoden zu teilen.“
- „Wir wollen neue Anreizsysteme schaffen, um Partizipation zu fördern und die Bereitschaft zu erhöhen, Wissen zu teilen und zu generieren.“
- „Wir wollen, dass die Führungskräfte die Einführung einer Fehlerkultur sicherstellen und diese nachhalten.“

### 2.5.3 Zusammenhang der Zielebenen

Die Wissensziele der Familienkasse Bayern Süd werden durch eine **Zielkaskade** operationalisiert. Hierdurch stellen wir sicher, dass sich operative Maßnahmen aus strategischen und normativen Zielen ableiten: **Normative Wissensziele** (Vision) → **Strategische Wissensziele** (Langfristige Planung) → **Operative Wissensziele** (Konkrete Umsetzung). Dadurch wird ein durchgängiger Umsetzungsprozess geschaffen, der verhindert, dass Wissensziele abstrakt bleiben.

### 2.5.4 Handlungsoptionen und Maßnahmen

Um die Wissensziele in die Praxis zu überführen, wurden gezielte **Handlungsoptionen** definiert, darunter:

- **Transfer von implizitem in explizites Wissen** (Erfahrungswissen systematisch dokumentieren)
- **Förderung des kollektiven Wissens** (Einbindung und Schulung der Mitarbeitenden)
- **Integration externen Wissens** (Kooperationen, externe Schulungen, Benchmarking)
- **Technologische Unterstützung** (Entwicklung und Implementierung eines intuitiven Wissensmanagementsystems)
- **Kulturwandel und Führungskompetenzen** (Etablierung einer lernförderlichen Unternehmenskultur)

### 2.6 Kontinuierliche Verbesserung

Bedürfnisse und Anforderungen an das WM-System können sich im Laufe der Zeit verändern, z.B. durch neue Technologien, neue Geschäftsstrategien oder veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen. Zudem können bestimmte Prozesse des Wissensmanagements mit der Dauer ineffizient werden oder unnötige Schritte enthalten. Aus diesem Grund werden die Prozesse und Praktiken des Wissensmanagements in der Familienkasse Bayern Süd im Rahmen der **kontinuierlichen Verbesserung (KVP)** fortlaufend überprüft, analysiert und optimiert. Grundlage hierfür bildet das **EFQM-Modell** als ein weltweit anerkanntes Management-Framework, das Organisationen bei der Bewältigung von Veränderungen und bei der Leistungssteigerung Orientierung bietet.

### 2.7 Unterstützung durch die Managementebene

Die Managementebene der Familienkasse Bayern Süd verantwortet die strategische Ausrichtung des Wissensmanagements sowie die Zuteilung von Ressourcen. Darüber hinaus agiert sie als Vorbild für die Bedeutung des Wissensmanagements in der Organisation. Durch die stetige

Betonung der Wichtigkeit des Themas sowie das aktive Mitwirken an Prozessen und Praktiken erkennen die Mitarbeitenden, dass Wissensmanagement nicht nur eine „nette Idee“ ist, sondern ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg.

Im Rahmen von regelmäßigen Kommunikationsformaten informiert die Leitung der Familienkasse Bayern Süd sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende über die Erfolge und Verbesserungspotenziale des WM-Systems. Neben klassischen Kennzahlen (KPI) erfolgt hierbei auch eine qualitative Betrachtung, z.B. durch Heranziehen der Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen. Dies verleiht dem Wissensmanagement nicht nur Legitimation und Durchsetzungskraft, sondern unterstützt zeitgleich den kulturellen Wandel in der Organisation.

## 3. Umsetzungsprojekte und Best-Practices

Nachfolgend werden einige wesentliche Umsetzungsprojekte und Best-Practices aufgeführt, die erfolgreich umgesetzt wurden und Wissensmanagement in der Familienkasse Bayern Süd greifbar gemacht haben. Es handelt sich dabei sowohl um zentral als auch regional entwickelte Ansätze.

### 3.1 Qualifizierung und Onboarding

Qualifizierung und Wissensmanagement sind zwei Seiten derselben Medaille. Sie sind eng miteinander verbunden und tragen gemeinsam zum Erfolg der Familienkasse Bayern Süd bei. Nachfolgende Praktiken aus dem Bereich der Qualifizierung sind aus dem Wissensmanagement entstanden:

#### 3.1.1 Qualifizierungsmatrix und Schulungskonzept

Die systematische Erfassung vorhandener Kompetenzen und die Identifikation von Entwicklungsbedarfen erfolgen mittels einer detaillierten Qualifizierungsmatrix. Darauf aufbauend wird ein umfassendes Schulungskonzept entwickelt, das Präsenzschulungen, E-Learning-Module und Webinare kombiniert, um fachliche, methodische und soziale Kompetenzen der Mitarbeitenden nachhaltig zu fördern.

#### 3.1.2 Schulungsdatenbank (Übungsbüro)

Die digitale Schulungsdatenbank „SCHULX-3“ stellt interaktive Übungen, Video-Tutorials und praxisnahe Fallstudien bereit, die speziell auf die Anforderungen der Familienkasse Bayern Süd zugeschnitten sind. Diese Plattform ermöglicht flexibles, selbstgesteuertes Lernen und trägt maßgeblich zur kontinuierlichen Weiterbildung bei.

### 3.1.3 Strukturierte Einarbeitung

Standardisierte Einarbeitungspläne, Checklisten, umfassende Begrüßungsmappen sowie gezielte Begrüßungsveranstaltungen (Onboarding-Tage) gewährleisten, dass neue Mitarbeitende schnell in die bestehende Wissenskultur integriert werden. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Verlusts von Erfahrungswissen von großer Bedeutung.

### 3.1.4 Mentoring, Coaching und Patensysteme

Erfahrene Mitarbeitende fungieren als Mentoren und fördern den Transfer von implizitem Wissen. So wird sichergestellt, dass kritische Expertise auch bei Personalwechseln erhalten bleibt.

### 3.1.5 Wissenstransfer (Expert Debriefing)

Expert Debriefing ist ein strukturierter Prozess zur Erfassung und Weitergabe von Expertenwissen, besonders relevant beim Ausscheiden von Mitarbeitenden. Ziel ist es, wertvolles Wissen zu bewahren und für die Organisation zugänglich zu machen. Dieser Prozess wird in der Familienkasse Bayern Süd durch die regionale Wissenslotsin unterstützt. Der Rekrutierungsprozess wird bestenfalls so abgestimmt, dass der neue Stelleninhaber seine Tätigkeit bereits vor Ausscheiden der etablierten Kraft aufnimmt. Dies ermöglicht eine zeitliche Überschneidung, die zum Wissenstransfer genutzt werden kann. Der Wissenstransfer erfolgt in Interviewform unter Beteiligung der Wissenslotsin und wird über eine Mindmap visualisiert und dokumentiert.

### 3.1.6 Freiwillige Angebote

Lebenslanges Lernen ist ein zentraler Aspekt der Wissenskultur der Familienkasse Bayern Süd. Aus diesem Grund wurde ein breites Angebot an regelmäßigen, virtuellen Qualifizierungsmodulen (z.B. „Let’s talk about...“) entwickelt, welche auf freiwilliger Basis und mit wechselndem thematischem Schwerpunkt durchgeführt werden. Der Mitarbeitende entscheidet dabei selbst, ob ihn das Modul anspricht und für seine Tätigkeit relevant ist.

## 3.2 Digitale Wissensplattformen

### 3.2.1 FamKa-Wiki

Das FamKa-Wiki dient als zentrale Plattform, auf der alle relevanten Informationen, Handbücher und Prozessdokumente abgelegt und regelmäßig aktualisiert werden. Intelligente Suchfunktionen und Versionierung garantieren, dass stets die aktuellsten Informationen verfügbar sind. Foren, Diskussionsseiten und Feedback-Mechanismen fördern den interdisziplinären Austausch und unterstützen den kontinuierlichen Ausbau der Wissensbasis. Die techni-

sche Anbindung an das BA-Intranet und andere IT-Systeme sorgt für einen konsistenten Informationsfluss, der den zielgerichteten Wissenstransfer erleichtert.

### 3.2.2 Social Intranet

Das Social Intranet fungiert als zentraler Knotenpunkt für alle internen Neuigkeiten, Mitteilungen und Wissensressourcen. Interaktive Funktionen wie Foren, Chatrooms und Projektbereiche fördern den teamübergreifenden Austausch und unterstützen den Aufbau einer offenen Kommunikationskultur. Die enge Verzahnung des FamKa-Wiki mit dem BA-Intranet gewährleistet einen konsistenten und zielgruppenspezifischen Informationsfluss, wodurch alle relevanten Inhalte effizient verteilt und genutzt werden.

### 3.2.3 Business Process Model and Notation (BPMN)

Mithilfe der Modellierungssoftware ARIS werden alle behördlichen Prozesse systematisch erfasst und dokumentiert. Diese einheitliche Dokumentation schafft Transparenz, minimiert Fehlerquellen und ermöglicht einen reibungslosen Wissenstransfer. Durch digitale Checklisten und automatisierte Benachrichtigungen werden Bearbeitungszeiten signifikant verkürzt und die Effizienz gesteigert. Die kontinuierliche Überwachung mittels Dashboards und KPI-basierter Analysen ermöglichen es, Prozesse in Echtzeit zu optimieren.

### 3.3 Experten- und Netzwerkverzeichnis (Yellow Pages)

Das Experten- und Netzwerkverzeichnis dient als zentrales Werkzeug, um innerhalb der Familienkasse Bayern Süd schnell und effizient den richtigen Ansprechpartner für bestimmte Fragen oder Probleme zu finden. Hierfür wurden detaillierte Profile angelegt, welche Informationen zu Fachgebieten, Kompetenzen, Kontakten („ich kenne jemanden, der jemanden kennt“), Erfahrungen, Projekte und Interessensbereiche enthalten. Eine leistungsfähige Suchfunktion ermöglicht es Nutzern, schnell und einfach nach Experten zu suchen.

### 3.4 Binnenkommunikation

Binnenkommunikation ist ein unverzichtbarer Bestandteil des Wissensmanagements. Sie fördert den Austausch von Wissen, schafft eine Wissenskultur, verbessert die Zusammenarbeit und erleichtert das Lernen. Die Familienkasse Bayern Süd hat über die Jahre ein vielfältiges Angebot an Binnenkommunikationsformaten etabliert. Durch die unterschiedlichen Kanäle und Plattformen werden alle Ebenen sowie diverse Ziel- bzw. Interessengruppen innerhalb der Organisation angesprochen. Sie finden je nach Bedarf virtuell oder in Präsenz statt. Nachfolgend sind die wesentlichen Formate genannt:

1. Leitungsrunden
2. Führungskräfte-Videokonferenzen
3. Netzwerk-Jour-Fixe
4. Steuerungskreise in allen Aufgabengebieten
5. Fachdialoge für Führungs- und Fachexperten
6. Arbeitstagungen der Führungskräfte
7. Mitarbeiterversammlungen
8. Mitarbeiterkongresse

Unterstützt werden diese Kommunikationsformate durch aufgaben- und teambezogene OneNote-Boards, welche den Informationsaustausch unterstützen und die Kollaboration erleichtern.

## 4. Zusammenfassung und Ausblick

Das Wissensmanagement der Familienkasse Bayern Süd basiert auf einer konsequenten strategischen Verankerung, einer offenen und lernenden Organisationskultur sowie der Integration modernster digitaler Lösungen. Die in diesem Beitrag dargestellten Best Practices und Umsetzungsprojekte – von FamKa-Wiki über das Social Intranet bis hin zu strukturierten Einarbeitungsprozessen, umfassenden Qualifizierungsmaßnahmen und einem innovativen Fehler-Lern-Management – belegen eindrucksvoll, wie theoretische Konzepte in der Praxis erfolgreich umgesetzt werden können.

Ein zentrales Leitmotiv lautet: „*Wie und womit sorgt Wissensmanagement dafür, dass die Familienkasse eine Qualitätsorganisation werden kann?*“ Die Antwort liegt im intelligenten Umgang mit Wissen, der sowohl das explizite als auch das implizite, erfahrungsbasierte Wissen systematisch erfasst, weitergibt und kontinuierlich verbessert. Das Beispiel einer Raffinerie, in der der Verlust von Instandhaltungswissen zum Ausfall kritischer Gasverdichter führte, verdeutlicht, wie gravierend Qualitätsprobleme werden können, wenn essenzielles Expertenwissen nicht gesichert wird. Vergleichbar mit alltäglichen Handlungen – wie dem Rückwärtseinparken oder dem Werfen einer Bowlingkugel, deren genaue Abläufe oft unbewusst ablaufen – spielt auch das implizite Wissen der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle bei der Sicherung von Servicequalität und Verwaltungsexzellenz.

Die normativen Wissensziele, die sich an den Grundsätzen einer modernen öffentlichen Verwaltung orientieren, umfassen insbesondere die Sicherstellung von Verwaltungsexzellenz, Transparenz, kontinuierlichem Lernen und

Innovationsförderung. Durch systematische Evaluierungen, interne Audits und Benchmarking werden diese Ziele kontinuierlich überprüft und an aktuelle Herausforderungen angepasst. Der verstärkte Einsatz moderner Technologien, wie KI-gestützten Analysetools, und der Ausbau digitaler Plattformen werden künftig die Innovationskraft und Effizienz weiter steigern.

Zusammenfassend bietet dieser Beitrag eine fundierte, praxisorientierte Grundlage und dient als Best Practice-Beispiel für Behörden, die ihre Wissensprozesse optimieren

und zukunftsorientiert gestalten möchten. Wissensmanagement sichert die Qualität, denn das Expertentum im öffentlichen Dienst basiert nicht nur auf fachlichem Wissen („*Wissen, dass...*“), sondern auf der Kombination von Handlungswissen („*Wissen, wie ...*“), Netzwerkwissen („*Wissen, wer ...*“) und ziel- sowie wertbezogenem Wissen („*Wissen, warum ...*“). Nur durch diese ganzheitliche Herangehensweise kann die Familienkasse ihren Anspruch als beste Dienstleisterin für Familien und als Vorbild für eine moderne öffentliche Verwaltung erfüllen. ■

Rückmeldung an Autor und Redaktion  
dossier@gfwm.de

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Braun, Thomas (2021): Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement der Familienkasse der Bundesagentur für Arbeit (Band 01 bis 06).
- Davenport, Thomas H., Prusak, Laurence (1998): Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business Press.
- Garwin, David A. (1993): Building a Learning Organization. Harvard Business Review 71.4, S. 73–91.
- Harry, Mikel, Schroeder, Richard (2005): Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations. Crown Pub.
- Kolb, David A. (1983): Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development.
- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka (1995): The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.

- Pande, Peter S., Neuman, Robert P., Cavanagh, Roland R. (2000): The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing their Performance. McGraw-Hill Professional, New York, NY.
- Probst, Gilbert JB, Raub, Steffen, Romhardt, Kai (2010): Wissen managen. Springer.
- Schein, Edgar H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review 25.2, S. 3–16.
- Skinner, B. F. (1953): Science and Human Behavior.
- Sveiby, K.E. (1997): The New Organizational Wealth.

**Thomas Braun** leitet die Familienkasse Bayern Süd. In seiner Führungsrolle mit geschäftsstrategischen Aufgaben verantwortet er 600 Mitarbeitende an acht Standorten, betreut 980.000 Kundinnen und Kunden und verwaltet ein Finanzvolumen von 5,2 Milliarden Euro. Als Repräsentant vertritt er die Organisation in strategischen Netzwerken zur Familien-, Finanz- und Behördenstrukturpolitik. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Arbeitsmarkt-, Beschäftigungs- und Familienpolitik und hat sich intensiv mit Wissensmanagement und Organisationsentwicklung

befasst. Er unterstützte das internationale Projekt „*Professionalisation and Stabilisation of the Ukrainian Municipal Management*“ in Kiew im Auftrag des Auswärtigen Amtes und war Honorarprofessor am Heinrich-Vetter-Forschungsinstitut (HVFI) sowie an der Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM). Sein Ziel ist es, „*Wissen gezielt einzusetzen, um Organisationen nachhaltig und zukunftsfähig zu gestalten*“. Profil auf LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/thomas-braun-27003132a/>

Über diesen Beitrag Text: Thomas Braun · Redaktionsteam: Andreas Matern, Stefan Zillich · Abbildungen im Text: siehe Angaben dort · 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)

**Welchen Fehler können Sie am besten? „Machen“ oder „begehen“ Sie Fehler? Oder „unterlaufen“ sie Ihnen eher? Und wie geht es Ihnen, wenn Sie im nächsten Schritt Fehler „entdecken“, „zugeben“ oder sogar „präsentieren“?**

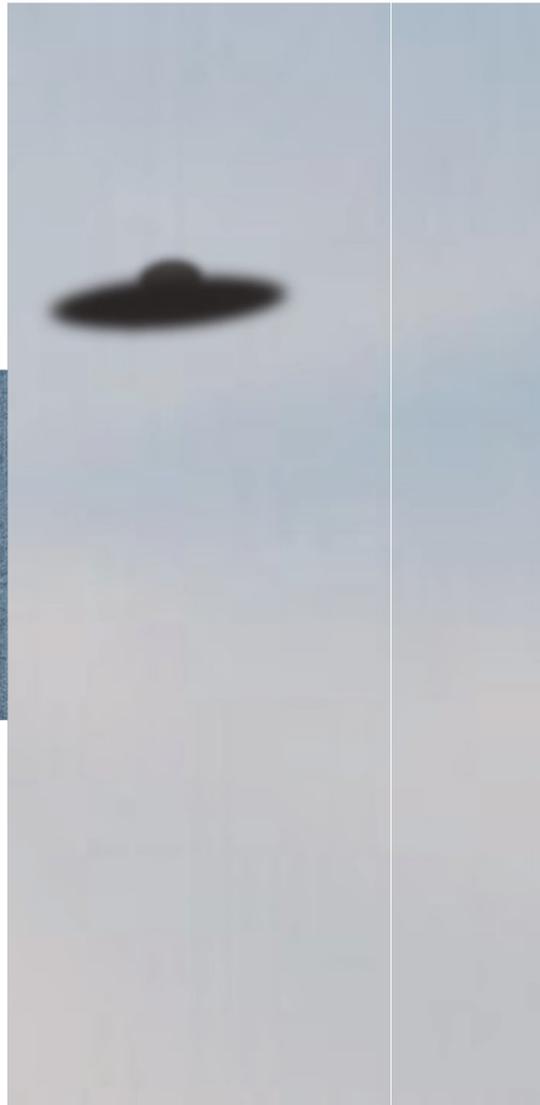
Der Umgang mit Fehlern ist fester Bestandteil beim Umgang mit Wissen. Aus Fehlern entstehen Notlagen, Mängel, Rücktritte, Erklärungsversuche, Unfälle, Müllberge, Fehlentscheidungen. Und trotzdem werden bei Erhaltung und Entwicklung von Wissen, Innovation und Kultur bewusst Fehler produziert. Erkannt oder unerkannt gehören sie zum Umgang mit Wissen.

# Fehler machen



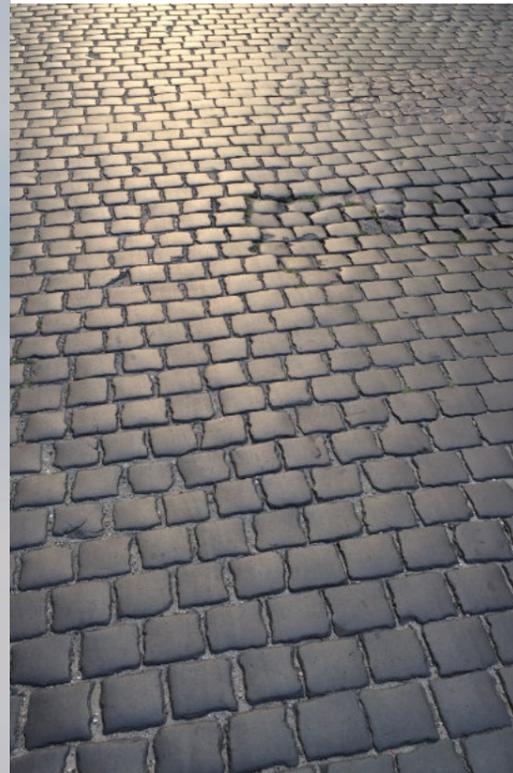
## Geplante Obsoleszenz

Die Hersteller von Produkten lassen Mängel und technische Fehler in einzelnen Bauteilen bewusst zu, was Haltbarkeit und Nutzbarkeit der mit hohem technischem Know-how entwickelten Produkte zeitlich begrenzt.



## Hoax

Falschmeldung, die in Büchern, Print-Medien, per E-Mail, Instant Messenger oder auf sozialen Netzwerken gezielt verbreitet werden. Sie werden von vielen für wahr gehalten und direkt weitergeleitet.



## Trap Street

Eine auf einer Landkarte oder in digitalen Geodaten bewusst falsch abgebildete Straße, die in Wirklichkeit nicht vorhanden ist, z. B. als Plagiatsfalle der Hersteller oder als Desinformation mit militärischen oder politischen Motiven.



## Nihilartikel

Fingierter und frei erfundener Falscheintrag in Lexika, der als Plagiatsfalle zum Copyright-Schutz vom Verlag platziert wird. Durch ihre formale und inhaltliche Gestaltung sollen Nihilartikel der Leserschaft möglichst nicht auffallen.



## Schönheitsfleck

In bestimmten gesellschaftlichen Kreisen und Epochen wird der Makel an sichtbarer Stelle zum Mehrwert für den eigenen Auftritt entwickelt.

# 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	Förderung 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.

Tabelle 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 freigeordneten 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](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)



