

Wissensmanagement mit KI?

Chancen und Herausforderungen für KMU im Zeitalter
des demografischen Wandels

Eine Literaturanalyse zum aktuellen Stand der Forschung

Autor:innen

Vera Lieder
Konrad Schmidt

Herausgeber

ItF e.V.

Kassel | 2026

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Wissensmanagement im Überblick	4
3. Typische Fallstricke beim Wissensmanagement und „Knowledge Hiding“	5
4. Demografischer Wandel und Fachkräftemangel in Hessen	7
5. KI als Schlüsseltechnologie für ein effizienteres Wissensmanagement in KMU?	9
6. Auswertung und Zusammenfassung des Forschungsstands.....	11
7. Fazit, Ausblick und Handlungsempfehlungen für KMU	12
Literaturverzeichnis	14

1. Einleitung

Bei einer einfachen Onlinerecherche nach dem Begriff "Wissensmanagement" erscheinen auf Anhieb unzählige und vielversprechende Quellen mit Definitionen, Tipps zur Umsetzung in Betrieben und Tools, die ein vereinfachtes Wissensmanagement für Betriebe versprechen. Schnell wird hierbei deutlich, dass das Thema Künstliche Intelligenz auch in diesem Bereich erheblich an Bedeutung gewinnt. Außerdem zeigt sich, dass das Thema Wissensmanagement vor dem Hintergrund zunehmenden Fachkräftemangels derzeit eine neue Dringlichkeit erfährt.

Denn die Fachkräftelücke in Deutschland könnte nach Engels et al. "bis 2027 auf mehr als 700.000 Personen steigen"¹, was neue und effizientere Ansätze zum Wissensmanagement erforderlich macht. Das liegt daran, dass die sogenannte "Boomer-Generation" die „größte Altersgruppe in den aktuellen Belegschaften [ist]"² und diese in den folgenden Jahren altersbedingt in Rente geht. Jüngere Generationen demgegenüber sind deutlich kleiner, weshalb das IWAK von „2021 bis 2028 [...] in Hessen 178.470 fehlende Arbeits- und Fachkräfte prognostiziert“³. Parallel dazu verkürzt die Generation Z teilweise ihre Verweildauer in Unternehmen, wodurch es zu mehr Fluktuation im Personal kommt. Diese Entwicklung erschwert die Wissensbewahrung zusätzlich: Kaum wurde Wissen aufgebaut und weitergegeben, verlassen Mitarbeitende bereits wieder das Unternehmen⁴.

Damit gehen den Betrieben nicht nur wichtige Arbeitskräfte verloren, sondern auch wichtige Wissens- und Erfahrungsschätze⁵. Die Frage, wie Wissen und Erfahrung nachhaltig und über Renteneintritte und Personalwechsel hinaus im Betrieb gehalten werden können, wird somit immer akuter und spielt auch bei Krankheit oder Elternzeiten von Mitarbeitenden eine wichtige Rolle. Im Zentrum dieses Essays steht daher folgende Frage: Wie kann ein KI-gestütztes Wissensmanagement in KMU den Wissensverlust durch den demografischen Wandel kompensieren und welche konkreten Anwendungsbeispiele und Herausforderungen zeigen aktuelle Studien? Neben technischen Fragen zur effizienten Nutzung eines digitalen Wissensmanagement-Systems (WMS) geht es hierbei auch um Fragen der Unternehmenskultur, Kollegialität, Barriere-Armut und Offenheit. Denn wenn die Belegschaft nicht bereit ist, ihr Wissen im Team zu teilen, kann auch ein fortschrittliches System nicht wirken.

Dazu werden zunächst grundlegende Diskurse des Wissensmanagements skizziert, wie sie unter anderem von Gilbert Probst diskutiert werden und wichtige Begriffe eingeführt. Zudem

-
- 1 Engels, Barbara; Scheufen, Marc; Schmitz, Edgar 2025: Künstliche Intelligenz als Wettbewerbsfaktor für die deutsche Wirtschaft. Empirische Befunde und Handlungsempfehlungen zum Einsatz von KI in deutschen Unternehmen. Köln: 4.
 - 2 IWAK 2023: Arbeitsmarkt- und Berufsprognosen für Hessen, seine Kreise und kreisfreien Städte im Zeitraum von 2021 bis 2028. Frankfurt: 13.
 - 3 ebd.
 - 4 Vgl. Haufe Akademie 2025: Wissensmanagement im Unternehmen. Vom Know-how zum Wettbewerbsvorteil.
 - 5 Dander, Holger; Ottersböck, Nicole; Stowasser, Sascha 2025: Vorwort. In: Wissensmanagement mit Künstlicher Intelligenz. Erfahrungswissen effizient sichern und transferieren. Berlin: V.

werden Studien zum demografischen Wandel und daraus resultierenden Fachkräftemangel in Deutschland gesichtet und eingeordnet, um die Relevanz von effizientem Wissensmanagement für Betriebe zu verdeutlichen und Grenzen bisheriger Ansätze aufzuzeigen. Anschließend folgt ein Blick in die aktuelle Forschung zur Verknüpfung von Wissensmanagement mit Künstlicher Intelligenz. Auf dieser Grundlage werden im Anschluss Leitfragen entwickelt, die für die Entwicklung einer Umfrage für nordhessische KMU dienen.

Auf diese Weise sollen möglichst früh im Projekt IWADIKA mögliche Vorbehalte und Herausforderungen identifiziert werden, die nordhessische KMU mit dem Thema KI-gestützter Wissensmanagementsysteme verbinden. Auch Wünsche und Anregungen zu solchen Systemen sollen hierbei berücksichtigt werden. Insgesamt wird durch diesen Ansatz eine solide Grundlage dafür geschaffen, um im weiteren Projektverlauf ein KI-gestütztes Wissensmanagement in einzelnen Betrieben zu erproben.

2. Wissensmanagement im Überblick

Wissensmanagement wird häufig als Voraussetzung zur Generierung von Wissen innerhalb von Organisationen genannt. Es beschreibt Prozesse, mit denen Wissen erworben, entwickelt, übertragen, gespeichert und für eine Organisation (z.B. Betrieb, Verein, Behörde, etc.) nutzbar gemacht werden⁶. Es handelt sich also um einen zusammenfassenden Begriff bzw. eine Methode, die auf den bestmöglichen Umgang mit Wissen abzielt.

Als notwendige Voraussetzung für Wissen dienen dabei Informationen und der Fluss von Nachrichten oder Daten⁷. Diese werden nach Kogut et al. erst dann “zu Wissen transformiert, wenn sie auf dem Hintergrund von Vorwissen interpretiert und Bestandteil der persönlich verfügbaren Handlungsschemata werden”⁸. Wissen ist demnach nichts Materielles, sondern ein Produkt des “Denkens, Handelns und Lernens von Personen sowie die Kommunikation zwischen Personen”⁹.

Im Wissensmanagement wird weiterhin zwischen unterschiedlichen Formen von Wissen unterschieden, wie z.B. dem expliziten und impliziten Wissen nach Polanyi (1966, 1985): Explizites Wissen bezeichnet hierbei formalisierbares und sprachlich darstellbares Wissen, das sich ohne Schwierigkeiten in Worte fassen lässt. Dazu zählen z.B. Handbücher oder Datenbanken. Das implizite Wissen hingegen umfasst mehr als mit Worten beschrieben werden kann, weil es stark an Persönlichkeit und Erfahrungen geknüpft ist und auch unbewusste Routinen und praktische Fertigkeiten umfasst¹⁰. Es kann daher auch als Erfahrungswissen beschrieben werden.

6 vgl. Frost, Jetta o.J.: Definition – Was ist “Wissensmanagement”? In: Gabler Wirtschaftslexikon.

7 vgl. Bundesministerium Öffentlicher Dienst und Sport (BÖDS) 2019: Wissensmanagement. Leitfaden und Toolbox zur Wissenssicherung bei Personaländerungen. Wien: 10.

8 Kogut/Zander 1992, zit. nach Frost o.J.

9 BÖDS 2019: 10.

10 vgl. Frost o.J.

Diese Unterscheidung ist für ein erfolgreiches Wissensmanagement besonders im Hinblick auf den anstehenden Generationenwechsel essenziell, damit es nicht nur auf die Erfassung expliziten und somit leicht nachlesbaren Wissens ausgerichtet wird, sondern auch möglichst viel implizites Wissen der Mitarbeitenden abbildet¹¹. Dies ist allerdings sehr herausfordernd, weil dieses Wissen den Mitarbeitenden oft selbst “nicht umfassend bewusst ist. Dies macht es schwierig für sie, es in Worte zu fassen oder gar aufzuschreiben”¹². Bislang galten nach Ottersböck und Urban daher ”Learning by Doing“ und Mentoring Programme als erfolgsversprechende Konzepte, um implizites Wissen zu erfassen. Innovative Ansätze mit KI könnten den Methodenkoffer in diesem Bereich aber deutlich erweitern, indem automatisiert Muster in Arbeitsprozessen analysiert und Rückschlüsse auf implizites Erfahrungswissen der Mitarbeitenden gezogen werden¹³.

Die Nutzung von digitalen Tools für ein systematisches Wissensmanagement ist dabei längst nicht neu. Dazu zählen betriebsinterne Wikis, kollaborative Plattformen, Knowledge Graphs, interne Foren und Ähnliches. In Anlehnung an Gilbert Probst können diese als “Social Software” zusammengefasst werden¹⁴ und ermöglichen nicht nur die Erfassung von Wissen, sondern auch den Austausch von Wissen. Neu hingegen ist die Verknüpfung solcher Software mit Künstlicher Intelligenz, wodurch die Datengrundlage durch eine weitere (lernfähige) Instanz interpretiert wird. Abhängig von der Datengrundlage und den Grenzen der KI könnte so auch implizites Wissen der Mitarbeitenden abgebildet werden.

Insgesamt hebt der aktuelle Diskurs um das Wissensmanagement somit nicht nur die besondere Bedeutung zur Bewältigung des Fachkräftemangels und Generationenwechsels hervor. Vielmehr lassen sich bereits zahlreiche Ansätze und Studien entdecken, die KI-gestützte Systeme diskutieren oder in Fallstudien erproben, um Erfahrungswissen effizient zu sichern (siehe z.B. Dander/Ottersböck/Stowasser 2026). Darin lassen sich auch positive Effekte für die Integration von Mitarbeitenden mit Migrationserfahrung und den Abbau von Sprachbarrieren erahnen. Denn im Vergleich zu bisherigen Tools, muss das Wissen nicht mehr akribisch in “Handarbeit” in die Systeme eingegeben und sprachlich für sämtliche Anforderungen optimiert werden. Künstliche Intelligenz spricht nämlich viele Sprachen und kann Sachverhalte auch in einfache Sprache übersetzen.

3. Typische Fallstricke beim Wissensmanagement und „Knowledge Hiding“

Wie bereits aus dem vorherigen Kapitel deutlich wird, ist Wissensmanagement nicht trivial, wenn Wissen möglichst umfangreich dokumentiert und sowohl implizites als auch explizites

¹¹ vgl. Ottersböck, Nicole.; Urban, Isabella 2026: Trends und Entwicklungen in der Arbeitswelt – Hintergründe zur Erforschung von KI-basiertem Wissenstransfer im Projekt KI_eeper. In: Dander et al.: Wissensmanagement mit Künstlicher Intelligenz. Berlin: 2.

¹² vgl. Ebd.: 6.

¹³ vgl. Ebd.

¹⁴ vgl. Probst, Gilbert 2012: Vorwort zur siebten Auflage. In: Probst, Gilbert; Romhardt, Kai; Raub, Stefan 2012: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: V.

Wissen umfassen soll. Neben oft mangelnder Verfügbarkeit von zeitlichen Ressourcen ergibt sich hierbei häufig die Problematik, dass sich bei KMU für den Unternehmenserfolg entscheidende Kompetenzen häufig auf einzelne Mitarbeitende konzentrieren¹⁵. Da es kaum möglich ist, das gesamte Wissen der Belegschaft gleichzeitig strukturiert zu erfassen, sollte sich die Wissenssicherung daher zunächst auf die wichtigsten Wissens- und Kompetenzträger:innen fokussieren. Dies wirft allerdings neue Fragen auf, denn welches Wissen ist bei welchen Mitarbeitenden und aus welchen Gründen von zentraler Bedeutung¹⁶? Um das zu beantworten, müssen also zunächst Schlüsselpersonen identifiziert werden. Erst im Anschluss lässt sich ein gezieltes Wissensmanagement durchführen.



Dabei sind KMU auf den aktiven Austausch von Wissen unter Mitarbeitenden angewiesen, um die Weiterentwicklung der Organisation zu gewährleisten. Und gerade für KMU stellt Knowledge Hiding eine besondere Herausforderung dar, weil bewusstes Zurückhalten von Wissen die Effizienz organisationaler Lern- und Innovationsprozesse erheblich beeinträchtigen kann.

Knowledge Hiding im KMU bezeichnet ein bewusstes Zurückhalten oder Verschleiern von Wissen durch Mitarbeitende, obwohl z.B. Führungskräfte oder Kolleg:innen danach fragen. Das kann beispielsweise durch Ausweichen, unvollständige Antworten oder das bewusste Nicht-Weitergeben von Informationen geschehen. Dies ist laut Connelly et al. (2012) ein vergleichsweise weit verbreitetes Phänomen.

Für das Wissensmanagement in KMU ist Knowledge Hiding besonders problematisch, weil Wissen dort besonders stark an einzelne Personen gebunden ist. Wenn dieses Wissen nicht ge-

15 vgl.: Armbruster, H.; Kinkel, S.; Kirner, E.; Wengel, J. 2005: Innovationskompetenz auf wenigen Schultern – Wie abhängig sind Betriebe vom Wissen und den Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter? Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung (Nr. 35), Fraunhofer ISI, Karlsruhe.

16 vgl.: Schiedermair, I.; Kick, e.; Baumgartner, M.; Kopp T.; Kinkel, S. 2023: Wissensmanagement in KMU Kriterien zur Identifikation von internen Schlüsselpersonen, in: DE GRUYTER, Jahrg. 118 (2023) 6.

teilt wird, gehen wichtige Erfahrungen verloren – etwa bei Krankheit, Kündigung oder Renteneintritt. Arbeitsprozesse werden ineffizienter, Fehler wiederholen sich und neue Mitarbeitende können sich schlechter einarbeiten. Zudem leidet das Vertrauen im Team, was die Bereitschaft zum Wissensaustausch weiter senkt. Gerade in KMU, die auf enge Zusammenarbeit angewiesen sind, untergräbt Knowledge Hiding somit nachhaltiges Wissensmanagement und Innovationsfähigkeit.

Die Gründe, aus denen Mitarbeitende ihr Wissen nicht mit anderen teilen, sind vielschichtig. Diese gehen von betrieblichen Rahmenbedingungen bis zu individuellen Motiven und zwischenmenschlichen Beweggründen. In KMU kann Knowledge Hiding vor allem durch eine positive und offene Unternehmenskultur begünstigt werden. Wenn jedoch Wissen als Machtinstrument gesehen wird oder ein Konkurrenzdenken zwischen Mitarbeitenden herrscht, wird der Austausch gehemmt. Auch ein angespanntes Betriebsklima, Angst um Status oder Arbeitsplatz, hoher Stress und Zeitdruck führen dazu, dass Wissen zurückgehalten wird. Zudem entsteht oft ein Teufelskreis: Wer selbst Wissenseinbehalt erlebt, agiert ebenfalls eher zurückhaltend. In KMU, in denen Teams eng zusammenarbeiten, kann dies die Effizienz, Innovation und Weiterbildung erheblich beeinträchtigen.

Eine positive Unternehmenskultur in KMU kann der entscheidende Hebel sein, um den Wissensaustausch zu fördern und bewusstes Zurückhalten von Wissen zu verringern. Besonders relevant sind hierbei offene Kommunikationsstrukturen, klare Erwartungen an die Weitergabe von Wissen, die frühzeitige Einbindung der Mitarbeitenden in betriebliche Entscheidungsprozesse sowie eine sichtbar gezeigte Wertschätzung durch die Führungskräfte für den aktiven Austausch von Expertise.

4. Demografischer Wandel und Fachkräftemangel in Hessen

Der anhaltende Fachkräftemangel in Deutschland stellt viele Betriebe und nahezu alle Branchen vor besondere Herausforderungen. Dabei ist er längst keine neue Entwicklung: Vielmehr kündigte sich die Problematik bereits seit Jahrzehnten an und die Enquete-Kommission "Demografischer Wandel" des Bundestags warnte bereits 2002 in ihrem Abschlussbericht davor, dass die "Bevölkerungspyramide" auf dem Kopf stünde¹⁷. Als Ursache dafür nennt die Kommission einerseits die zunehmende Alterung der Gesellschaft durch immer höhere Lebenserwartung und gleichzeitigen Geburtenrückgang. Darüber hinaus war die demografische Entwicklung bereits damals geprägt durch Zuwanderungen, die in mehreren Phasen erfolgten; ohne Zuwanderungen wäre die Bevölkerung in Deutschland bereits seit Beginn der 1970er-Jahre zurückgegangen¹⁸.

Rund 25 Jahre später haben sich zahlreiche der bereits damals gestellten Prognosen bewahrheitet und der Fachkräftemangel verschärft sich immer deutlicher. Was das konkret für Hes-

17 vgl. Drucksache 14/8800 2002: Schlussbericht der Enquete-Kommission "Demografischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik". Berlin: 12
18 ebd.: 15.

sen bedeutet, zeigt eine bereits in der Einleitung skizzierte Studie des Instituts für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) der Uni Frankfurt am Main: Diese prognostiziert von 2021 bis 2028 in Hessen 178.470 fehlende Arbeits- und Fachkräfte. Zudem wird erwartet, dass diese demografische Entwicklung erst im Jahr 2032 ihren Höhepunkt erreicht. Das liegt daran, dass sich die jährlichen Renteneintritte von rund 40.000 Personen im Jahr 2022 noch einmal fast verdoppeln auf knapp 80.000 Personen pro Jahr¹⁹.

Obendrein wird Wissensmanagement in KMU häufig nur stiefmütterlich behandelt, obwohl gerade produzierende Gewerbe von wissensintensiven Prozessen abhängig sind. Dies lässt sich in KMU vor allem auf begrenzte Ressourcen, hohe Auslastung der Mitarbeitenden und mangelnde Kenntnisse in diesem Bereich zurückführen. Oft fehlt auch ein Bewusstsein für die langfristigen Vorteile von Wissensmanagement, wodurch sich die Situation weiter verschärft²⁰.

Angesichts dieser ernüchternden Prognosen müssen Wege gefunden werden, wie die anfallenden Tätigkeiten auch mit weniger Fachpersonal gestemmt werden können. Lämmermann et al. sehen hierfür in der Künstlichen Intelligenz wichtige Potenziale, indem menschliche Fachkräfte mit spezialisierten KI-Agenten kombiniert [werden]²¹. Dieses an Offshoring und Nearshoring angelehnte Konzept des "AI-Shoring" bietet dabei zahlreiche Chancen zur Effizienzsteigerung, beispielsweise durch hybride Arbeitsmodelle, bei denen "Menschen und KI-Agenten komplementär zusammenarbeiten"²². Inwiefern sich solche Ansätze in der Praxis auch für KMU bewähren und ob sich der Fachkräftemangel damit tatsächlich eindämmen lässt, kann derzeit zwar noch nicht valide abgeschätzt werden, ist aber eine vielversprechende Möglichkeit.

Ein anderer Ansatz ist die Förderung von Zuwanderung, um dem anhaltenden Defizit an Fachkräften zu begegnen. Wie bereits angedeutet, wird diese Strategie bereits seit den 1970er Jahren verfolgt, um dem Geburtenrückgang zu begegnen und den Alterungsprozess der Gesellschaft abzuschwächen²³. Entsprechend plädiert auch die Studie des IWAK dafür, Geflüchtete und Menschen mit Migrationserfahrung besser in den hessischen Arbeitsmarkt zu integrieren und die Attraktivität Hessens (bzw. Deutschlands) für Fachkräfte aus dem Ausland zu erhöhen²⁴. Auch Frauen müssten besser und gleichberechtigter in den Arbeitsmarkt integriert werden, weil deren "Potenziale [...] noch immer nicht vollständig erschlossen sind"²⁵.

Wegen des anhaltenden Aufwinds konservativer und rechter Akteuer:innen dürfte es allerdings zunehmend schwieriger werden, ausländische Fachkräfte für den deutschen Arbeitsmarkt zu

¹⁹ IWAK 2023: 3, 4, 13.

²⁰ vgl.: Grüneke, Timo et al. 2025: Einsatz und Akzeptanzanalyse von KI-basierten Wissenszugängen in KMU am Beispiel einer semantischen Suche. Gemeinsamer Sachbericht. Bayreuth/Frankfurt: 3.

²¹ Lämmermann, Luis et al. 2025: AI-Shoring als Zukunftsstrategie: Mit KI-Agenten dem Fachkräftemangel begegnen. In: Wirtschaftsinformatik und Management. Volume 17, Issue 3-4.

²² ebd.: 158.

²³ vgl. Drucksache 14/8800 2002: 24, 31.

²⁴ vgl. IWAK 2023: 38.

²⁵ ebd.: 35.

gewinnen. Durch die multiplen gesellschaftlichen Krisen der vergangenen Jahre und migrationskritische Debatten nimmt nämlich die Skepsis gegenüber Migration seit 2023 weiter zu, während die Aufnahmefähigkeit von Flüchtlingen gleichzeitig abnimmt²⁶. Dabei wäre gerade in Zeiten des akuten Fachkräftemangels eine offene Willkommenskultur samt attraktiver Arbeitsbedingungen notwendig, um Fachkräfte auf dem globalen Arbeitsmarkt in Hessen zu gewinnen.

5. KI als Schlüsseltechnologie für ein effizienteres Wissensmanagement in KMU?

Wie bereits in den vorherigen Abschnitten deutlich wurde, zeigt sich Künstliche Intelligenz immer wieder als “Buzzword”, das vielfältige neue Lösungen verspricht. Besonders zur Verbesserung des Wissensmanagements von KMU zeichnen sich hierbei spannende Potenziale ab, um Wissen effizienter und über Personalwechsel hinaus im Betrieb zu halten. Denn die Technologie bietet einige zentrale Anwendungsbereiche, die bisherige Ansätze weiterentwickeln:

1. **Automatisierte Wissensdokumentation:** KI-Systeme können unstrukturierte Daten wie z.B. E-Mails, Chatverläufe oder Projektnotizen analysieren und automatisiert oder teilautomatisiert in Wissensdatenbanken überführen. Für bestmögliche Ergebnisse sind die Qualität und Aktualität der Daten entscheidend.
2. **Zugänglichkeit für verschiedene Zielgruppen:** Durch Natural Language Processing (NLP) wird Wissen kontextbezogen aufbereitet, z.B. für neue Mitarbeiter:innen oder Fachabteilungen. Sprachbarrieren können dabei durch Übersetzungsfähigkeiten von KI reduziert werden.
3. **Langfristige Wissenssicherung:** KI kann dabei unterstützen, implizites Wissen (z. B. Erfahrungswerte) teilweise zu erschließen und so den Wissensverlust durch Renteneintritte zu mildern²⁷.

Inwiefern sich KI allerdings langfristig als Schlüsseltechnologie für ein effizientes Wissensmanagement in KMU etabliert, hängt von unterschiedlichen Faktoren wie Vertrauen, klaren rechtlichen Rahmenbedingungen sowie digitaler Souveränität ab. Denn

„[s]owohl Künstliche Intelligenz (KI) als auch der Wissenstransfer können negative Emotionen und Ängste in der Belegschaft hervorrufen. Im Arbeitskontext setzen sich Ängste gegenüber KI häufig aus verschiedenen Faktoren zusammen, wie der Sorge vor Verlust der Privatsphäre oder der Angst vor Arbeitsplatzverlust“²⁸.

26 vgl. Wieland, Ulrike 2024: Willkommenskultur in Krisenzeiten. Wahrnehmungen und Einstellungen der Bevölkerung zu Migration und Integration in Deutschland. Gütersloh: 9.

27 vgl. Zukunftszentrum KI NRW o.J.: KI im Wissensmanagement: Wie Unternehmen ihr Know-how intelligenter nutzen können.

28 Ottersböck, Nicole; Reyes, Christian Cost; Urban, Isabella 2026: Methoden-Toolkit für den KI-Change-Prozess aus dem Forschungsprojekt KI_eeper. In: Dander et al.: Wissensmanagement mit Künstlicher Intelligenz. Berlin: 75.

Die Einstellung gegenüber KI sowie die Bereitschaft der Belegschaft Wissen zu teilen, beeinflussen demnach maßgeblich, wie erfolgreich ein solches System in den Arbeitsalltag integriert werden kann und wie stark es akzeptiert und genutzt wird. Hemmende Faktoren können außerdem Konkurrenzdruck im Kollegium, mangelndes Vertrauen in die Sicherheit der Tools oder fehlende digitale Kompetenzen sein²⁹. Damit die Umsetzung gelingt, muss folglich nicht nur die Technik auf den Weg gebracht werden, sondern in den Betrieben auch eine offene und kooperative Unternehmenskultur geschaffen werden, in der Wissen gerne und erfolgreich geteilt wird.

Dafür sind auch ein solider rechtlicher Rahmen sowie klare Betriebsvereinbarungen zur Nutzung von KI erforderlich, um der Angst vor Verlust der Privatsphäre und berechtigten Datenschutzbedenken entgegenzuwirken. Das Institut der Deutschen Wirtschaft plädiert daher unter anderem für eine praxisnahe Umsetzung des AI Acts: „Unternehmen brauchen Unterstützung beispielsweise durch Self-Assessment-Tools, mit denen sie selbst prüfen können, welche AI-Act-Anforderungen für sie gelten – analog zu DSGVO-Compliance-Checks“³⁰.

Zudem wären umfassende Förderungen für die Nutzung lokaler KI-Modelle wichtig, die unabhängig von Cloud-Diensten aus dem Ausland funktionieren³¹. Auch die Nutzung europäischer Anbieter wie z.B. Mistral AI oder Aleph Alpha sind eine solide Option, weil sich diese stärker an die strengen Richtlinien der DSGVO halten müssen. Dies ist besonders relevant, um zu verhindern, dass sensibles Betriebswissen z.B. durch unklare Datenweitergabe an US-amerikanische Cloud-Anbieter oder Dienstleister versehentlich preisgegeben und ohne Zustimmung zum Training von KI genutzt wird. Die Etablierung von KI-gestütztem Wissensmanagement in Betrieben sollte daher keinesfalls zu einem Ausverkauf von Unternehmensdaten führen, sondern muss durch transparente Verträge, lokale Infrastruktur und klare Compliance-Regeln abgesichert werden.

Solche rechtlichen Fragen sollten vor der Implementierung von KI-gestützten Systemen für das Wissensmanagement geklärt und auch mit der Belegschaft besprochen werden. Dabei ist es wichtig, dass Mitarbeitende nachvollziehen können, welche Daten von ihnen verwendet werden, wie sie verarbeitet werden und wie bzw. wie lange sie gespeichert werden. Im Idealfall werden Mitarbeitende von Anfang an in den Prozess integriert, um gemeinsam als Team optimale Lösungen zu finden. Es ist entscheidend „Ängsten und möglichen Vorbehalten frühzeitig mit gezielten informativen und partizipativen Maßnahmen entgegenzuwirken, um die Akzeptanz innerhalb der Belegschaft zu fördern“³².

29 vgl. Ebd.: 76.

30 Engels/Scheufen/Schmitz 2025: 24.

31 vgl. Engels/Scheufen/Schmitz 2025: 24.

32 Ottersböck/Reyes/Urban 2026: 76.

6. Auswertung und Zusammenfassung des Forschungsstands

Die Literaturrecherche zeigt, dass sich die Forschung zu Beginn des Jahres 2026 intensiv mit der praktischen Umsetzung von KI-gestütztem Wissensmanagement auseinandersetzt, insbesondere im Kontext von KMU und demografischem Wandel. Besonders hervorgehoben werden kann an dieser Stelle noch einmal die Publikation von Dander et al. (2026): Sie untersucht exemplarisch, wie KI-gestütztes Wissensmanagement in die Praxis umgesetzt werden kann und bietet eine ganze Reihe von Methoden zur Umsetzung und Erfahrungsberichte an, die in der Veröffentlichung ausführlich dokumentiert sind³³. Da das Projekt IWADIKA ein ähnliches Ziel verfolgt und KI-gestützte Ansätze exemplarisch in nordhessischen KMU erprobt, kann die Publikation als Leitfaden genutzt werden, um Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und mögliche Fallstricke zu vermeiden.

Darüber hinaus wird deutlich, dass Wissen erst durch eine sinnvolle und logische Verknüpfung von Informationen entsteht, das archiviert und für Andere zugänglich gemacht werden muss. Dafür ist einerseits eine offene und kooperative Unternehmenskultur notwendig, in der Wissen gerne geteilt und nicht aus Angst vor Konkurrenz, Jobverlust oder Fragen nach Status verborgen wird. Zudem stellt insbesondere die Abbildung von implizitem Wissen (Erfahrungswissen) eine Herausforderung im Wissensmanagement dar, die möglicherweise durch den Einsatz von KI verbessert werden kann. Besonders im Hinblick auf den akuten Fachkräftemangel und die zunehmende Verrentung älterer Generationen ist dies wünschenswert, um neben explizitem Wissen auch die wertvollen Erfahrungsschätze für Betriebe zu sichern.

Damit dies gelingt, müssen die Betriebe einerseits rechtliche und DSGVO konforme Rahmen zur Datenerfassung schaffen und andererseits Vertrauen in der Belegschaft für die neue Technologie gewinnen. Oft fehlen in kleinen Betrieben hierfür aber know-how und zeitliche Ressourcen³⁴. Denn auch KI-gestütztes Wissensmanagement ist zeitintensiv und muss regelmäßig berücksichtigt werden, um aktuelle Abläufe im Datensatz abzubilden.

Ein oft wenig diskutierter, aber dennoch zentraler Punkt ist auch die technische Umsetzung: Die Auswahl, Anpassung und Integration von KI-Software wie z.B. Large Language Models (LLMs) in bestehende Prozesse erfordert nicht nur finanzielle Ressourcen, sondern auch spezifisches Fachwissen. Für KMU ist das besonders herausfordernd, weil Standardlösungen nur selten auf individuelle Betriebsabläufe passen, die Kombination von LLMs mit bestehender Software (E-Mail, Verwaltungssoftware, etc.) komplex ist und eine kontinuierliche Wartung nötig ist, um die Systeme aktuell zu halten. Hinzu kommt, dass viele KMU in nicht-digitalen Branchen (z. B. Handwerk) agieren und daher weder die Infrastruktur noch das Personal für solche Projekte haben. Entsprechend kann festgehalten werden, dass auch die technologischen Anforderungen neben dem Change-Management eine besondere Herausforderung darstellen.

33 vgl. Dander et al. 2026.

34 vgl. Baumgartner, Marco et al. 2026: KI-gestütztes Wissensmanagement in KMU – Identifikation, Dokumentation und Verarbeitung prozeduralen Wissens. In: Dander et al.: Wissensmanagement mit Künstlicher Intelligenz. Berlin: 161ff.

Um auf die eingangs formulierter Frage zurückzukommen, wie KI-gestütztes Wissensmanagement in KMU implementiert werden kann, um die Folgen des demografischen Wandels zu kompensieren, zeigen sich also drei wichtige Handlungsfelder:

1. Die Schaffung einer kooperativen Unternehmenskultur, in der Wissen gerne und unvereingenommen geteilt wird.
2. Die Klärung von rechtlichen und datenschutzkonformen Rahmenbedingungen, mit denen solche Systeme genutzt werden können.
3. Die Konzeption, Entwicklung und Implementierung von konkreten Softwarelösungen, um ein KI-gestütztes System nutzen zu können.

Diese spiegeln sich auch in den genannten aktuellen Studien zum Thema wider und müssen für jeden Betrieb individuell geklärt werden.

Insgesamt kann KI den Wissensverlust durch den demografischen Wandel in KMU somit zwar abmildern, doch ihr Erfolg hängt von der Bewältigung der drei genannten Handlungsfelder ab. Besonders für hessische KMU wäre der Einsatz lokaler und DSGVO konformer Lösungen dabei erstrebenswert, um keine neuen Abhängigkeiten zu schaffen. Allerdings erfordert dies zusätzliche Ressourcen und Kompetenzen, die in vielen Betrieben aktuell fehlen. IWADIKA versucht daher eine Brücke zu schlagen, um das fehlende know-how zu entwickeln und Betriebe zu motivieren wie auch zu befähigen.

7. Fazit, Ausblick und Handlungsempfehlungen für KMU

Wie kann ein KI-gestütztes Wissensmanagement in KMU den Wissensverlust durch den demografischen Wandel kompensieren und welche konkreten Anwendungsbeispiele und Herausforderungen zeigen aktuelle Studien? Wie zu erwarten war, ist die Antwort auf diese Frage keineswegs trivial und eine Musterlösung gibt es zurzeit nicht. Im Wesentlichen kristallisierten sich aber vor allem drei Handlungsfelder heraus, die für eine erfolgreiche Umsetzung im Betrieb wichtig erscheinen: Eine kooperative Unternehmenskultur, solide rechtliche Rahmen und die konkrete technologische Umsetzung.

Bereits in diesem frühen Projektstadium von IWADIKA ergeben sich somit erste Empfehlungen für Betriebe, die ein KI-gestütztes Wissensmanagement umsetzen möchten:

- I. **Verbesserung der Unternehmenskultur:** Um die Unternehmenskultur so zu verbessern, dass Mitarbeitende ihr Wissen gerne und offen teilen, sollte die Belegschaft in den Prozess zur Implementierung eines Systems integriert und deren Wünsche und Anregungen berücksichtigt werden. Zudem könnten Fortbildungen zu Wissenskultur oder Team-Building-Events hilfreich sein, um ein offenes Miteinander zu fördern. Auch Hemmnisse wie

Sprachbarrieren, Konkurrenzdenken gegenüber Kolleg:innen oder mangelndes Vertrauen in KI sollten berücksichtigt werden.

2. **Rechtliche Rahmen und Datenschutz:** Auf allen Ebenen sollte der Datenschutz der Mitarbeitenden und anderer sensibler Daten gewährleistet sein. Dafür ist es auch beim Ausprobieren von Tools wichtig, die AGBs dahingehend zu überprüfen, wie und wo die Daten verarbeitet und gespeichert werden und wofür diese seitens der Betreiber genutzt werden dürfen.
3. **Technologische Umsetzung:** Für die Auswahl von Tools ist neben dem Datenschutz wichtig, wie gut sich die Systeme in bestehende Prozesse und Software integrieren lassen, um den Aufwand zu minimieren. Wenn Bürotätigkeiten und Betriebswissen z.B. bereits über Microsoft Office und Teams verwaltet werden, kann es sinnvoll sein, eine Lösung von Microsoft anzustreben, die nahtlos mit diesen Tools interagiert. Wird hingegen eine Branchensoftware genutzt, könnte ein entsprechend optimiertes Plugin oder Tool sinnvoller sein.

Wichtig für das weitere Vorgehen und die Implementierung von einem System für das Wissensmanagement ist außerdem, inwiefern die Betriebe bereits über ein solches System verfügen und wie erfolgreich es eingesetzt wird. Denn ggf. kann auf bestehende und bereits bewährte Praktiken aufgebaut werden, um nicht bei null anfangen zu müssen: Gibt es bereits Erfahrungen in nordhessischen Betrieben mit Wissensmanagement? Wie werden Wissen und Prozesse bislang dokumentiert und verfügbar gemacht? Falls bereits Tools zum Einsatz kommen, welche Anknüpfungspunkte bieten sich für Künstliche Intelligenz? Wie viel Ressourcen (Zeit, Geld) kann in ein solches System investiert werden? Solche Fragen sollten daher unbedingt berücksichtigt werden, wenn im weiteren Projektverlauf eine Onlineumfrage mit nordhessischen Betrieben durchgeführt wird.

Literaturverzeichnis

Armbruster, H.; Kinkel, S.; Kirner, E.; Wengel, J. 2005: Innovationskompetenz auf wenigen Schultern – Wie abhängig sind Betriebe vom Wissen und den Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter? Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung (Nr. 35), Fraunhofer ISI, Karlsruhe.

Baumgartner, Marco et al. 2026: KI-gestütztes Wissensmanagement in KMU – Identifikation, Dokumentation und Verarbeitung prozeduralen Wissens. In: Dander et al.: Wissensmanagement mit Künstlicher Intelligenz. Berlin: 155–167.

Bundesministerium Öffentlicher Dienst und Sport (BÖDS) 2019: Wissensmanagement. Leitfaden und Toolbox zur Wissenssicherung bei Personaländerungen. Wien. Online verfügbar unter: https://www.wissensmanagement.gv.at/nsfr_img_auth.php/a/ab/Wissensmanagement_-_Leitfaden_und_Toolbox_zur_Wissenssicherung_bei_Personal%C3%A4nderungen.pdf (Eingesehen am 05.01.2026)

Dander, Holger; Ottersböck, Nicole; Stowasser, Sascha 2025: Vorwort. In: Wissensmanagement mit Künstlicher Intelligenz. Erfahrungswissen effizient sichern und transferieren. Berlin: V. Online verfügbar unter: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-71591-8> (Eingesehen am 05.01.2026).

Drucksache 14/8800 2002: Schlussbericht der Enquete-Kommission "Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik". Berlin. Online verfügbar unter: <https://dserver.bundestag.de/btd/14/088/1408800.pdf> (Eingesehen am 06.01.2026).

Engels, Barbara; Scheufens, Marc; Schmitz, Edgar 2025: Künstliche Intelligenz als Wettbewerbsfaktor für die deutsche Wirtschaft. Empirische Befunde und Handlungsempfehlungen zum Einsatz von KI in deutschen Unternehmen. Köln. Online verfügbar unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Report/PDF/2025/IW-Report_2025-KI-als-Wettbewerbsfaktor.pdf (Eingesehen am 05.01.2026).

Frost, Jetta o.J.: Definition – Was ist "Wissensmanagement"? In: Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wissensmanagement-47468> (Eingesehen am 05.01.2026).

Grüneke, Timo et al. 2025: Einsatz und Akzeptanzanalyse von KI-basierten Wissenszugängen in KMU am Beispiel einer semantischen Suche. Gemeinsamer Sachbericht. Bayreuth/Frankfurt: 3. Online verfügbar unter: <https://epub.uni-bayreuth.de/id/eprint/8414/1/2025-KIWise-Whitepaper.pdf> (Eingesehen am 15.01.2026).

Grüneke, Timo et al.: Einsatz und Akzeptanzanalyse von KI-basierten Wissenszugängen in KMU am Beispiel einer semantischen Suche. Gemeinsamer Sachbericht. Bayreuth/Frankfurt: 3. Online verfügbar unter: <https://epub.uni-bayreuth.de/id/eprint/8414/1/2025-KIWise-Whitepaper.pdf> (Eingesehen am 09.01.2026).

Haufe Akademie 2025: Wissensmanagement im Unternehmen. Vom Know-how zum Wettbewerbsvorteil. Online verfügbar unter: <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/personalentwicklung/wissensmanagement/> (Eingesehen am 06.01.26).

IWAK 2023: Arbeitsmarkt- und Berufsprognosen für Hessen, seine Kreise und kreisfreien Städte im Zeitraum von 2021 bis 2028. Frankfurt. Online verfügbar unter: <https://www.iwak-frankfurt.de/wp-content/uploads/2023/01/Prognosebericht-auf-Landesebene-bis-2028.pdf> (Eingesehen am 05.01.2026)

Lämmermann, Luis et al. 2025: AI-Shoring als Zukunftsstrategie: Mit KI-Agenten dem Fachkräftemangel begegnen. In: Wirtschaftsinformatik und Management. Volume 17, Issue 3-4. Online verfügbar unter: <https://link.springer.com/article/10.1365/s35764-025-00564-3> (Eingesehen am 06.01.2026).

Ottersböck, Nicole; Urban, Isabella 2026: Trends und Entwicklungen in der Arbeitswelt – Hintergründe zur Erforschung von KI-basiertem Wissenstransfer im Projekt KI_eeper. In: Dander et al.: Wissensmanagement mit Künstlicher Intelligenz. Berlin: 2.

Ottersböck, Nicole; Reyes, Christian Cost; Urban, Isabella 2026: Methoden-Toolkit für den KI-Change-Prozess aus dem Forschungsprojekt KI_eeper. In: Dander et al.: Wissensmanagement mit Künstlicher Intelligenz. Berlin: 75–114.

Probst, Gilbert 2012: Vorwort zur siebten Auflage. In: Probst, Gilbert; Romhardt, Kai; Raub, Stefan 2012: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: V.

Schiedermair, I.; Kick, e.; Baumgartner, M.; Kopp T.; Kinkel, S. 2023: Wissensmanagement in KMU Kriterien zur Identifikation von internen Schlüsselpersonen, in: DE GRUYTER, Jahrg. 118 (2023) 6

Wieland, Ulrike 2024: Willkommenskultur in Krisenzeiten. Wahrnehmungen und Einstellungen der Bevölkerung zu Migration und Integration in Deutschland. Gütersloh. Online verfügbar unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Migration_fair_gestalten/Willkommenskultur_in_Krisenzeiten_2024.pdf (Eingesehen am 06.01.2026).

Zukunftszentrum KI NRW o.J.: KI im Wissensmanagement: Wie Unternehmen ihr Know-how intelligenter nutzen können. Online verfügbar unter: <https://www.zukunftszentrum-ki.nrw/ki-im-wissensmanagement-wie-unternehmen-ihr-know-how-intelligenter-nutzen-koennen/> (Eingesehen am 07.01.2026).

Herausgegeben von

ItF Institut Kassel e.V.
Wilhelmshöher Allee 164
34119 Kassel

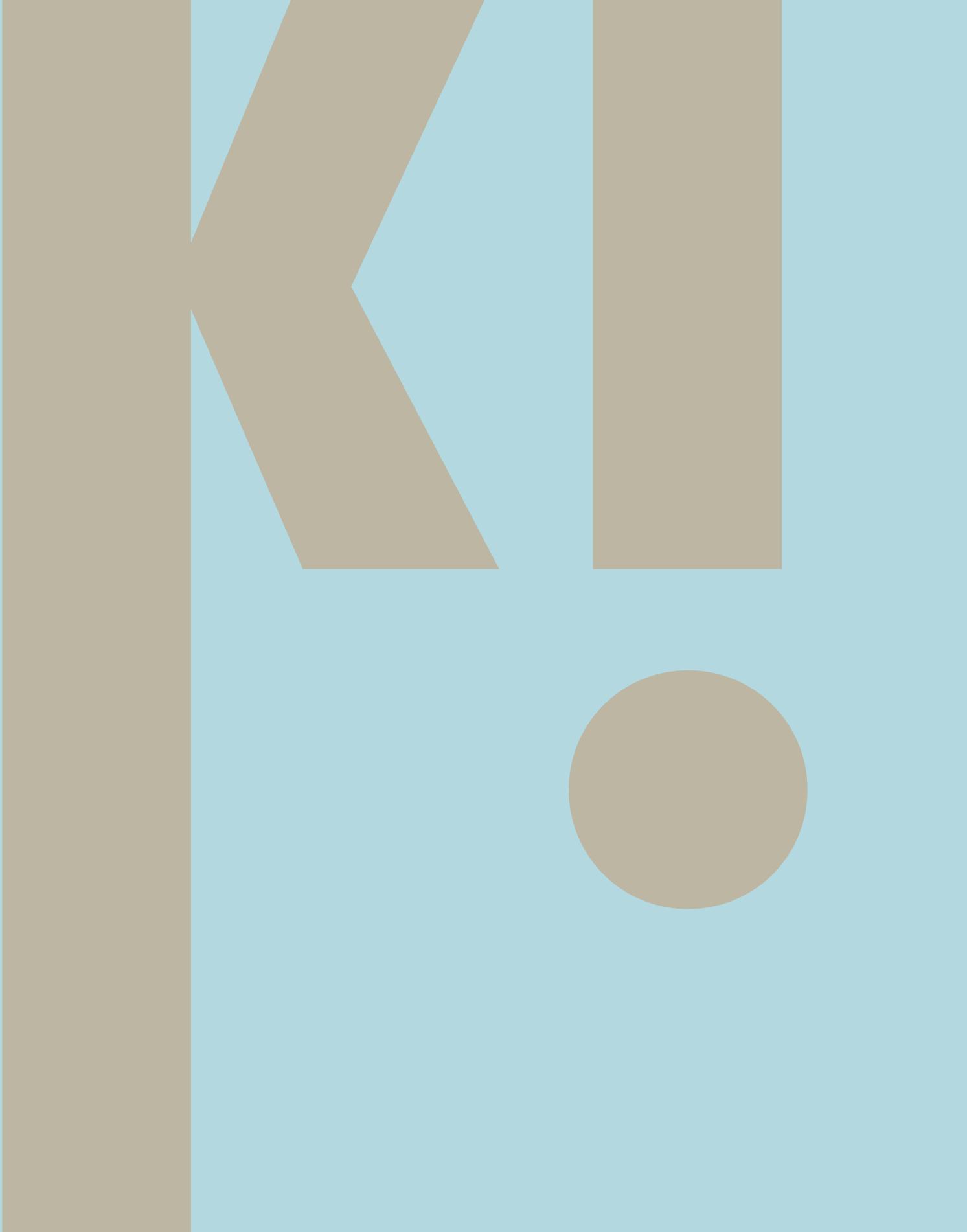
Fon: 0561 3160049
Mail: info@itf-kassel.de
www.itf-kassel.de

Autor:innen

Vera Lieder
Konrad Schmidt

Die veröffentlichten Informationen beruhen auf unserer gewissenhaften Recherche und den verwendeten Quellen. KI-generierte Inhalte wurden sorgfältig geprüft und überarbeitet. Für die fachlichen Inhalte der externen Links übernimmt die Redaktion keine Haftung. D.h. für den Inhalt der verlinkten Websites sind ausschließlich deren Betreiber:innen verantwortlich.

Stand: Februar 2026



Das Projekt IWADIKA „Intergenerationaler Wissenstransfer und Ansätze zur Diversitätsförderung in KMU durch KI-gestützte Ansätze“ wird im Rahmen des Programms „Wandel der Arbeit“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:

