

Wie managen Betriebe ihr Wissen?

Erkenntnisse aus qualitativen Interviews mit
sechs Unternehmen

IWADIKA — Intergenerationaler Wissenstransfer und Ansätze
zur Diversitätsförderung in KMU durch
KI-gestützte Ansätze

Autor:innen

Vera Lieder
Konrad Schmidt

Herausgeber

ItF e.V.

Kassel | 2026

Gefördert durch:

Inhaltsverzeichnis

Stand und Ausgestaltung des Wissensmanagements in den untersuchten KMU	3
Gezielte Fallauswahl: Sechs KMU aus Nordhessen	4
Ergebnisse: Gemeinsamkeiten und Unterschiede	5
1. Status quo des Wissensmanagements in der Praxis.	6
2. Nutzung und Akzeptanz digitaler Tools zur Wissenssicherung	7
3. Bedarfe und Erwartungen an zukünftige Lösungen	9
Synthese der Resultate	11
Ansätze für die weiterführende Praxisphase des Projekts	13
Literaturverzeichnis	15

Stand und Ausgestaltung des Wissensmanagements in den untersuchten KMU

Aufbauend auf den Ergebnissen unserer quantitativen Erhebung wurde im Frühsommer 2026 die qualitative Untersuchungsphase des Projekts IWADIK eingeleitet. Während in der quantitativen Erhebung zentrale Muster und Auffälligkeiten identifiziert wurden, diente die qualitative Erhebung dazu, diese Befunde anhand konkreter betrieblicher Erfahrungen einzuordnen und um kontextbezogenes Erklärungswissen zu ergänzen. Ziel der leitfadengestützten Interviews war es, die zuvor identifizierten Themen und Fragestellungen vertiefend zu untersuchen und ein differenziertes Verständnis der betrieblichen Praxis des Wissensmanagements zu gewinnen. Im Besonderen wurden die betrieblichen Herausforderungen, Bedarfe und bereits bestehenden Ansätze zum Wissensmanagement aus der Perspektive der KMU näher untersucht. So können im weiteren Verlauf des Projekts möglichst passgenaue Strategien für ein KI-gestütztes Wissensmanagement entwickelt werden.

Im Mittelpunkt der Untersuchungen standen beispielsweise folgende Fragen: Gibt es ähnliche Strategien und Ansätze zur Weitergabe und Bewahrung von Wissen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und wie sehen diese aus? Welche gemeinsamen Bedarfe haben KMU hinsichtlich des Wissensmanagements? Wer im Betrieb verfügt über welches Wissen? Die zuvor durchgeführte Online-Umfrage lieferte zwar bereits erste Erkenntnisse zu diesen Themen, allerdings blieb dabei z.B. offen, weshalb bekannte Instrumente des Wissensmanagements nur eingeschränkt genutzt werden und welche betrieblichen Hemmnisse einer systematischen Wissenssicherung entgegenstehen.

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, sind narrative Interviews eine geeignete Methode, um ein möglichst umfassendes Bild über die Betriebe und ihren aktuellen Umgang mit Wissensmanagement zu gewinnen. Die Interviews dauerten jeweils ca. eine Stunde und wurden zunächst mit den Inhaber:innen bzw. deren Assistent:innen der ausgewählten KMU durchgeführt. Geplant ist im Verlauf des Projektes weitere Interviews mit speziellen Wissensträger:innen durchzuführen, die aber zum damaligen Zeitpunkt noch nicht eindeutig identifiziert waren.

Vor Beginn der Interviews wurde ein Interviewleitfaden entwickelt. Dieser diente dazu, trotz der offenen und narrativen Gesprächsführung sicherzustellen, dass in allen Interviews die für die Forschungsfragen relevanten Themenbereiche systematisch angesprochen wurden. Gleichzeitig gewährleistete der Leitfaden eine hohe Vergleichbarkeit der Interviews und unterstützte dabei, den Gesprächsverlauf bei Bedarf gezielt zu strukturieren und durch vertiefende Nachfragen zu ergänzen. Denn Ziel der Befragung war die Konkretisierung von Bedarfen und das Finden von Gemeinsamkeiten bzw. Unterschieden zwischen den Betrieben. Die ausgewählten exemplarischen Betriebe sind zwar sowohl in Branchen als auch Betriebsgrößen sehr unterschiedlich. Es zeichnen sich jedoch zahlreiche gemeinsame Herausforderungen ab, die bereits durch die Online-Umfrage und den Forschungsstand zum Projekt identifiziert wurden.

In den folgenden Abschnitten schildern wir zunächst die Fallauswahl und verwendeten Methoden. Anschließend erfolgt eine vergleichende Auswertung der Transkripte und Einordnung in die bisherigen Erkenntnisse durch Forschungsstand und Online-Umfrage. Abschließend formu-

lieren wir ein Resümee und Ansätze zum weiteren Vorgehen im Projekt, um insgesamt möglichst passgenaue Methoden für ein funktionierendes Wissensmanagement zu entwickeln.

Gezielte Fallauswahl: Sechs KMU aus Nordhessen

Die qualitative Untersuchung wurde mit sechs ausgewählten KMU durchgeführt. Die Entscheidung für diese Betriebe erfolgte nach dem Prinzip der gezielten Fallauswahl (purposive sampling¹) mit dem Ziel, eine möglichst große Bandbreite betrieblicher Rahmenbedingungen und Anwendungskontexte abzubilden. Berücksichtigt wurden dabei unter anderem Unterschiede hinsichtlich Branche, Betriebsgröße, Organisationsstruktur sowie des bisherigen Umgangs mit Wissensmanagement. Potenzielle Projektbetriebe wurden entweder über Öffentlichkeitsarbeit auf das Vorhaben aufmerksam oder gezielt durch das Projektteam angesprochen. Aus diesem Kreis wurden sechs KMU ausgewählt, die den definierten Auswahlkriterien entsprachen und eine möglichst hohe analytische Varianz gewährleisteten.

Die Begrenzung auf sechs Betriebe war bereits im Forschungsdesign vorgesehen und stellt einen angemessenen Umfang für eine vertiefende qualitative Fallstudienanalyse innerhalb der Projektlaufzeit dar. Sie ermöglicht eine intensive wissenschaftliche Begleitung der Betriebe sowie eine systematische Auswertung und den Vergleich der einzelnen Fälle. Es wurden folgende Betriebe für das Projekt ausgewählt:

- Ein Verlag mit rund fünf Mitarbeitenden
- Ein Betrieb für technische Isolierung und Brandschutz mit mehr als fünf Mitarbeitenden
- Eine Glaserei mit weniger als fünf Mitarbeitenden
- Ein Betrieb für Raumausstattung mit mehr als zehn Mitarbeitenden
- Ein Betrieb für Elektroinstallation, Heizung und Sanitär mit mehr als zwanzig Mitarbeitenden
- Eine Oldtimer-Werkstatt mit weniger als fünf Mitarbeitenden

Die Bandbreite der ausgewählten Branchen - vom traditionellen Handwerk über technische Dienstleister bis hin zu mediennahen Betrieben - ermöglicht es, sowohl branchenspezifische als auch übergreifende Anforderungen an ein KI-gestütztes Wissensmanagement zu erfassen. Zu Beginn der Interviews wurden die Gesprächspartner:innen daher eingeladen, ihren Betrieb, die betrieblichen Abläufe sowie ihren bisherigen Umgang mit Wissen frei zu schildern.

¹ Vgl.: Stewart, Lauren o.J.: Gezielte Stichprobenziehung in der qualitativen Forschung. Online verfügbar unter: <https://atlasti.com/de/research-hub/gezielte-stichprobenziehung> (Eingesehen am 07.08.26)

Auf dieser Grundlage konnten individuelle Sichtweisen und betriebliche Besonderheiten offen erfasst werden. Zur Gewährleistung einer systematischen Datenerhebung wurde ergänzend der Interviewleitfaden eingesetzt. Damit stellten wir sicher, dass in allen Interviews die für die Forschungsfragen relevanten Themenbereiche angesprochen wurden, ohne den natürlichen Gesprächsverlauf einzuschränken. Gleichzeitig erhöhte der Leitfaden die Vergleichbarkeit der erhobenen Daten und ermöglichte es, einzelne Aspekte durch gezielte Nachfragen zu vertiefen. Diese Vorgehensweise gestattete sowohl vergleichbare Informationen zu den zentralen Forschungsfragen zu erheben, als auch betriebsspezifische Besonderheiten und individuelle Erfahrungen zu berücksichtigen.

Die Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Hierfür verwendeten wir die Software noScribe in der Version 0.7.1². Es handelt es sich hierbei um Open Source Software, die lokale KI-Modelle (Whisper AI) nutzt und gezielt für die qualitative Sozialforschung entwickelt wurde. Sie bietet den Vorteil, dass die Verarbeitung der Daten vollständig lokal erfolgte. So verlassen die Audio-Dateien nicht die eigenen Computer. Weiterhin bietet dieser Ansatz den Vorteil der Vergleichbarkeit, weil die Audio-Dateien alle mit identischen Parametern transkribiert wurden. Cloud-basierte Dienste hingegen unterliegen einem ständigen und undurchschaubaren Wandel, bei dem Parameteränderungen durch die Nutzer:innen oft nicht möglich sind.

Ergebnisse: Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Die Auswertung von sechs qualitativen narrativen Interviews im Rahmen des Projekts IWADIKa stellte eine Herausforderung dar. Qualitative Daten dieser Art sind vielschichtig, kontextabhängig und von individuellen Perspektiven geprägt. Die Fülle an Informationen, die in den Erzählungen der Interviewten enthalten sind, erforderten eine systematische Herangehensweise und ein hohes Maß an Sorgfalt, um die zentralen Themen, Muster und Kernaussagen herauszuarbeiten. Eine besondere Herausforderung bestand auch darin, dass gesprochene Sprache häufig nicht geradlinig verläuft und unausgesprochene Andeutungen beinhaltet, die nur schwer zu transkribieren sind. Hinzu kamen Dialekte und Umgangssprache, die auch die Software noScribe vor Herausforderungen stellt.

Aber anders als bei einer Auswertung nach strengen soziologischen Maßstäben stand hier nicht die theoretische Tiefe oder methodische Reinheit im Mittelpunkt. Vielmehr ging es um eine zweckmäßige und praxisorientierte Auswertung, die gezielt Bedarfe, Herausforderungen und Wünsche im Bereich Wissensmanagement identifiziert. Der Fokus lag also auf den genannten Diskursen (z.B. einzelne Träger:innen von Wissen und Methoden zum Wissensmanagement), der Anwendbarkeit bzw. des Transfers der Erkenntnisse für viele weitere KMU und weniger auf einer akademischen Systematisierung.

² Dröge, Kai 2026: noScribe. AI-powered Audio Transcription (Version 0.7.1) [Computer software]. <https://noscribe.de>

1. Status quo des Wissensmanagements in der Praxis

Im Hinblick auf die Frage, wie Wissen derzeit in den KMU gesichert und weitergegeben wird, fiel eine erste Gemeinsamkeit auf: In allen geführten Gesprächen wurde deutlich, dass es kein aktives, strategisches Wissensmanagement gibt und informelle Methoden dominieren. Die Einarbeitung neuer Kolleg:innen durch erfahrene Mitarbeitende ist dabei mit Abstand die geläufigste Methode und kommt in allen untersuchten Betrieben zum Einsatz. Damit setzt sich die Tendenz fort, die bereits durch die Online-Umfrage des Projekts identifiziert wurde³.

Darüber hinaus kommen in den Betrieben kaum andere Methoden zum Einsatz und schriftlich dokumentiert wird nur sehr wenig. Eine Interviewperson fasst es im Gespräch sehr treffend zusammen: "Es gibt kein Handbuch oder irgendwas, sondern das Wissen ist irgendwie in dem Kopf von einer Mitarbeiterin [gespeichert]" (Interview 01). Zwar gibt es in vielen Betrieben z.B. allgemeine Handbücher oder Anleitungen von Herstellern zur Verarbeitung von Materialien, allerdings wird das Wissen daraus nicht systematisiert und in den Betriebsalltag integriert. Meist stehen diese Handbücher auch irgendwo im Betrieb und werden von Mitarbeitenden nicht oder kaum genutzt. In der Praxis läuft es eher so, dass sich die Mitarbeitenden untereinander austauschen und Wissen weitergeben: Ein neuer Kollege wird "einfach einem anderen Monteur zur Seite gestellt und dann geht's halt los" (Interview 05).

Als weitere Gemeinsamkeit zeigt sich, dass die Betriebe sehr stark auf die Inhaber:innen bzw. Geschäftsführung fokussiert sind. Diese nehmen als zentrale Träger:innen von Wissen eine Schlüsselrolle in den KMU ein. Entsprechend würden viele zentrale Prozesse ohne sie gar nicht funktionieren. Das führt häufig dazu, dass diese Personen selten oder in Einzelfällen noch nie Urlaub machen konnten und deren längere Abwesenheiten zum Stillstand des Betriebs führen würden. Aussagen wie "Ich habe 20 Jahre keinen Urlaub mehr gemacht. Das ist nicht mal gelogen" (Interview 03), "eine 50, 60 Stunden Woche ist halt nichts [für die Inhaber:innen]" (Interview 05) und "Völlige Workaholics. Das hat sich leider bei uns auch so verfestigt, also Urlaub extremst wenig" (Interview 04) sind während der Gespräche mehrfach geäußert worden. Vereinzelt sind auch Aussagen wie "das will ich nicht mehr" und "das schaffe ich nicht mehr" gefallen. Das zeigt, wie hoch der Leistungs- und Erwartungsdruck vereinzelt ist, der auf den Inhaber:innen als Schlüsselpersonen im Betrieb liegt.

In den meisten Fällen haben diese Schlüsselpersonen keine Vertretungen und sind dadurch unentbehrlich. Die Ursachen hierfür sind vielfältig: Bei einzelnen Betrieben übernimmt die Geschäftsführung z.B. sämtliche Kontakte mit Kund:innen und koordiniert Termine im analogen Kalender. "Das Ding liegt bei mir am Schreibtisch, den finden die [Mitarbeitenden] aber nicht" (Interview 04). Solche Vorgehensweisen führen dazu, dass nur Einzelpersonen den Gesamtüberblick über Aufträge, Termine und Koordination behalten und es keine Vertretungsperson gibt. In anderen Fällen sind Einzelpersonen Dreh- und Angelpunkt für Gehaltsabrechnungen oder das Schreiben von Angeboten und Rechnungen. Auch fachlich liegt das letzte Wort häufig bei den Inhaber:innen. Begründet wird dies häufig damit, dass sie über die umfangreichsten Erfahrungsschätze verfügen und schlussendlich die Verantwortung tragen. Oft muss "Rücksprache

³ Lieder/Schmidt 2026a: 13.

gehalten werden und ich glaube, dass [der Inhaber] einfach das letzte Wort haben muss. Also, ich glaube einfach, dass es auch nicht anders machbar ist, also selbst [wenn die] Mitarbeiter das auch durchaus selber entscheiden können. (Interview 02).

Die weiteren Auswertungen der Interviews zeigten, dass viele Inhaber:innen bzw. Geschäftsführer:innen eine stärkere Weitergabe von Wissen und Verantwortung grundsätzlich befürworten. Als mögliche Gründe wurden dabei insbesondere Entlastung der Inhaber:innen sowie die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für zukünftige Generationswechsel genannt. Es wurde deutlich, dass in allen KMU derzeit ein Wissensverlust durch anstehende Renteneintritte droht oder die Inhaber:innen selbst demnächst in den Ruhestand eintreten möchten. Trotzdem besteht ein akuter Mangel an einfachen Strategien für die Sicherung von Wissen: "Wie willst du so ein Wissen dokumentieren? Das halte ich, das halte ich für unmöglich" (Interview 01). Dabei muss allerdings betont werden, dass die Betriebe das Thema durchaus ernst nehmen, im Arbeitsalltag aber viele Hemmnisse wie Zeitmangel auftreten, die den Prozess blockieren. Die Betriebe sehen somit keine einfache, alltagstaugliche Möglichkeit, ihr Wissen ohne großen Zusatzaufwand zu sichern.

Ein wesentlicher Grund liegt darin, dass Erfahrungswissen häufig als stark personengebunden wahrgenommen wird. Viele der Inhaber:innen und Mitarbeitende bezweifeln, dass sich dieses Wissen überhaupt vollständig erfassen und dokumentieren lässt. Entsprechend zeigt sich die Dokumentation des Wissens als eklatante Herausforderung. Eine Dokumentation müsste einfach und wenig zeitintensiv sein, um zusätzlich zum gewöhnlichen Betriebsalltag stattfinden zu können. Denn abseits des Wissens in den Köpfen der Inhaber:innen/Mitarbeitenden gibt es meist nur wenig Greifbares, das (wenn überhaupt) häufig auf persönlichen Computern abgespeichert wird, wo es niemand Anderes findet (vgl. Interview 03, 05). Eine weitere Hürde ist, dass meistens nur die Inhaber:innen einen Gesamtüberblick über alle Prozesse haben und Mitarbeitende eher auf einzelne Gebiete spezialisiert sind.

Diese Abhängigkeit von einzelnen Personen (Wissensträgern), die demnächst in Rente gehen oder den Betrieb wechseln möchten, wird zusätzlich durch den demographischen Wandel zur Herausforderung für viele KMU (vgl. Interview 01, 04). Auch Mitarbeitende sammeln über Jahre einen enormen Erfahrungsschatz, indem sie täglich mit den Materialien arbeiten, an Fortbildungen teilnehmen und die Entwicklung einzelner Prozesse über Jahre hinweg kennen. Die Weitergabe und Dokumentation von Wissen ist in beide Richtungen wichtig, also von Führungsebene in Richtung Mitarbeitende und umgekehrt. Denn nur so kann der Betrieb vom Wissen aller Mitarbeitender nachhaltig profitieren.

2. Nutzung und Akzeptanz digitaler Tools zur Wissenssicherung

Die Nutzung digitaler Tools beschränkt sich in den untersuchten Betrieben hauptsächlich auf administrative Vorgänge, Buchführung und Nutzung von Waren-Wirtschaftssystemen. Prozesse, wie z.B. Arbeitszeitnachweise der Mitarbeitenden, werden nahezu immer analog geführt. "Da haben sich die Mitarbeiter immer ein bisschen verschlossen, sich an dieser digitalen Sache zu

beteiligen" (Interview 02), wobei häufig auch ältere Mitarbeitende als Verweigerer genannt werden (vgl. Interview 04, 05).

Daraus ergibt sich ein Spannungsfeld für die Einführung digital unterstützter Wissensmanagementansätze: Insbesondere das Erfahrungswissen älterer und langjähriger Mitarbeitender soll gesichert werden, aber gerade bei dieser Zielgruppe bestehen Vorbehalte gegenüber digitalen Werkzeugen. Die Interviews zeigten zwar, dass solche Vorbehalte nur vereinzelt auftraten und die Führungsebene digitalen Lösungen grundsätzlich offen gegenübersteht. Gleichzeitig verdeutlichen die Aussagen, dass der Erfolg digitaler Wissensmanagementlösungen nicht allein von der technischen Verfügbarkeit oder Finanzierung abhängt, sondern wesentlich von der Akzeptanz und Beteiligung der späteren Nutzer:innen bestimmt wird.

Die Interviewergebnisse zeigen, dass die überwiegend analoge Organisation der Arbeitsprozesse in vielen Fällen zu vermeidbaren Informations- und Koordinationsengpässen führt. Dies betrifft beispielsweise die Einsatzplanung von Mitarbeitenden auf Baustellen, wenn Informationen zentral im Büro über analoge Kalender verwaltet werden und für die Mitarbeitenden nicht unmittelbar zugänglich sind. Ähnliche Herausforderungen zeigen sich bei der Erfassung, Verwaltung und Weitergabe von Dokumenten, etwa bei Arbeitszeitnachweisen oder papiergebundenen Dokumentensätzen. Darüber hinaus erschwert die fehlende digitale Verfügbarkeit von Informationen die gezielte Suche und Nutzung vorhandenen Wissens. „Vieles von den Informationen ist ja digital noch gar nicht erfasst. [Der Inhaber] sitzt also hier und wälzt in seinen Unterlagen von früher und sucht sich Schaltpläne raus“ (Interview 06).

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass bereits einfache digitale Lösungen für die Aufgaben- und Dokumentenverwaltung einen Beitrag zur Verbesserung der Informationsverfügbarkeit leisten könnten. Insbesondere könnten dadurch Mitarbeitende einen besseren Überblick über aktuelle Aufgaben, Prozesse und relevante Unterlagen erhalten und Arbeitsabläufe im Vertretungsfall leichter übernehmen.

Digitale Tools für Wissensmanagement kommen bislang nur in wenigen Betrieben zum Einsatz. Ein Betrieb nutzt z.B. ein KI-gestütztes Diktiergerät, das automatisch Teamsitzungen aufzeichnet und Protokolle erstellt, die an die Mitarbeitenden verschickt werden könnten. Dieses Tool ist für den Betrieb hilfreich, weil es die sonst mühselige und zeitintensive Protokollarbeit stark vereinfacht und auch abwesende Personen im Betrieb auf den aktuellen Stand bringt. Weiterhin kommt in einem Betrieb eine Art Handbuch für eine eigene Datenbank zum Einsatz, in dem die wichtigsten Funktionen dokumentiert sind.

Bei den meisten KMU bzw. Mitarbeitenden überwiegt jedoch das Prinzip "Learning by doing" (Interview 01) und nur einzelne Personen können digitale Tools aktiv nutzen. Eine systematische Dokumentation von Wissen findet neben den bereits genannten "vereinzelt dokumentierten auf persönlichen Computern" kaum statt. Wissen wird auch hier eher mündlich durch Einarbeitung bzw. Zeigen weitergegeben und nicht digital durch gemeinsame Dokumente oder spezielle Software-Lösungen.

Diese Ergebnisse unserer qualitativen Erhebung deuten darauf hin, dass in vielen Betrieben grundlegende Voraussetzungen für einen systematischen digitalen Wissensaustausch noch nicht vollständig geschaffen sind. Eine zentrale digitale Ablagestruktur scheint zu fehlen, über die Wissen für relevante Personen in den KMU zugänglich dokumentiert und geteilt werden kann. Dabei zeigen die Interviewergebnisse, dass weniger die konkrete technische Lösung (z. B. ein Netzwerklaufwerk oder cloudbasierte Anwendungen wie Microsoft Teams oder Nextcloud) entscheidend ist, sondern vielmehr die gemeinsame Verfügbarkeit und Nutzbarkeit der Informationen, d.h. primär: wie kommen die Informationen dort hin? Diese Ergebnisse legen nahe, dass aktuell nur individuelle digitale Lösungen genutzt werden, auf die aber nur einzelne Mitarbeitende oder kleine Personenkreise Zugriff haben. Dadurch verbleibt Wissen teilweise auf persönlicher Ebene und steht dem Betrieb nicht dauerhaft zur Verfügung. Ein weiterer Ansatzpunkt besteht darin, dass auch extern erworbenes Wissen, beispielsweise aus Fortbildungen, systematischer digital aufbereitet und innerhalb des Betriebs geteilt werden könnte, damit daraus langfristig ein betrieblicher Wissensbestand entsteht. Auch dies passiert bisher in den KMU nicht.

Die Interviews zeigten weiterhin, dass die Einführung digitaler Werkzeuge in den KMU nicht allein eine technische oder finanzielle Frage ist. Während Inhaber:innen teilweise von einer zurückhaltenden Nutzung oder Ablehnung digitaler Anwendungen durch Mitarbeitende berichten, blieb offen, inwieweit diese Zurückhaltung durch mangelnde Akzeptanz, unzureichende Einbindung, fehlende Qualifizierung oder eine nicht ausreichend begleitete Einführung in neue Arbeitsweisen entsteht. Gleichzeitig gaben die Interviews keine Hinweise, ob eine Einführung digitaler Lösungen systematisch durch Maßnahmen wie Schulungen, interne Kommunikation oder Veränderungsbegleitung unterstützt wurde. Dies deutet darauf hin, dass digitale Transformation in den Betrieben auch durch mangelnde Integration in bestehende Arbeitsprozesse und fehlende Veränderungen der Unternehmenskulturen behindert werden könnte. In den noch weiteren Interviews mit den Wissensträger:innen werden wir diesen Fragen detaillierter nachgehen, um KMU einen exemplarischen Lösungsansatz zu bieten.

3. Bedarfe und Erwartungen an zukünftige Lösungen

Den Betrieben ist bewusst, dass die Dokumentation von Wissen zukünftig eine wichtige Rolle spielt, weil Mitarbeitende in Schlüsselpositionen allmählich das Rentenalter erreichen oder auf Leitungsebene ein Generationenwechsel ansteht. Sie befürchten, dass ihnen wertvolles Wissen verloren geht, das entscheidend zum Erfolg des Betriebs beiträgt: “Es ist halt so, dass dieses ganze Know-How, dieses ganze Wissen zu der Marke, zu den Autos, [...] zu diesen historischen Fahrzeugen, da hat sich niemand bisher Gedanken gemacht, wie man das für die Nachwelt erhalten kann. Denn die Autos, selbst wenn [der Betrieb] jetzt aufhört zu arbeiten, die Autos sind ja dann noch da. Die kann man ja noch erhalten” (Interview 06). Die Betriebe wissen auch, dass ein erheblicher Teil des betrieblichen Erfahrungs- und Handlungswissens eng mit den Inhaber:innen verbunden ist und dieses über viele Jahre aufgebaute, betriebspezifische Wissen eine wertvolle Ressource darstellt und im Zuge eines Ruhestands oder einer Betriebsübergabe systematisch gesichert und weitergegeben werden sollte.

In den Interviews wurde entsprechend vielfach der Wunsch nach einem einfachen Tool geäußert, das Wissen möglichst barrierearm erfassen und strukturieren kann. Barrierearm meint in diesem Kontext, dass es einerseits leicht und ohne umfassende IT-Kenntnisse bedienbar sein sollte. Gleichzeitig müsste die Erfassung des Wissens möglichst wenig Zeit beanspruchen, weil zusätzliche Arbeitszeit i.d.R. nicht verfügbar ist. Wissensmanagement und neue Systeme im Allgemeinen binden “immer halt auch meine oder unsere Zeit, und die ist manchmal einfach nicht da, [...] das ist so dieses Henne-Ei-Problem” (Interview 01). Kleine Betriebe müssen optimal mit ihrer Zeit und ihren Ressourcen haushalten, um wirtschaftlich zu sein. In den befragten Betrieben ist es oft sogar so, dass Büroarbeit in den Abendstunden erledigt werden muss: “Alles was so anfällt mache ich eigentlich zuhause, weil ich hier nicht dazu komme. Habe ich ja keine Zeit für” (Interview 03). Zusätzliche zeitliche Ressourcen für ein Wissensmanagement stehen daher kaum zur Verfügung, da bereits aktuell für administrative Aufgaben viel Zeit verwendet werden muss: “Es wird komplizierter, zeitaufwendiger. Ich sage immer, die Arbeit ist ja nicht so schlimm, sage ich mal. Aber das drum herum [...], das Organisieren und [und so weiter]” (Interview 04).

In einigen Betrieben werden Arbeitsprozesse und ausgeführte Tätigkeiten bereits teilweise dokumentiert, beispielsweise durch Fotos einzelner Arbeitsschritte, Skizzen oder andere Unterlagen (vgl. Interview 04, 02). Die Interviews zeigten jedoch, dass diese Dokumentationen überwiegend der unmittelbaren Nachweisführung dienen. Sie werden bislang nicht systematisch aufbereitet, sodass daraus ein dauerhaft nutzbarer Wissensbestand für zukünftige Aufgaben, Mitarbeitende oder vergleichbare Situationen entsteht. Wie bereits erwähnt liegen auch häufig Dokumente von Zulieferbetrieben oder Herstellern für die fachgerechte Montage oder Reparatur vor. Der Wunsch der Betriebe, solche Dokumente in ein Wissensmanagement integrieren zu können, ist daher naheliegend, wirft allerdings Fragen nach Urheberrechten auf: Inwiefern dürfen Handbücher, Materialien der Hersteller von KI-Modellen verarbeitet werden, die nicht über das öffentliche Internet zugänglich sind? Das betrifft auch spezifische Dokumente, Wissen aus Fachbüchern und historische Anleitungen. Diese Fragen müssten im Einzelnen geklärt werden, denn in der Regel sind solche Dokumente urheberrechtlich geschützt. Des Weiteren berührt die Dokumentation mit Fotos möglicherweise weitere Rechtsbereiche, wie das Urheberrecht an Gebäuden, Persönlichkeitsrechte (falls Personen erkennbar sind), Haus- und Eigentumsrechte sowie Fragen des Datenschutzes, wenn erkennbare Kennzeichen wie Logos oder Adressen zu sehen sind. Auch selbst angefertigte Fotos können daher nicht ohne Weiteres und nur nach Zustimmung der Kund:innen für ein KI-gestütztes Wissensmanagement genutzt werden.

Rechtliche Unsicherheiten wurden in den Interviews mehrfach genannt. So blieb z.B. unklar, wie es “rechtlich aussieht, wenn die Betriebe Informationen [aus Handbüchern]” (Interview 06) weitergeben. “Wir haben diese Handbücher in Papierform, ich gehe davon aus, dass es die auch sicherlich irgendwo [öffentlich zugänglich gibt]” (Interview 02). Wie es mit Urheber- und Verwendungsrechten aussieht, ist den Betrieben i.d.R. unklar.

Bei der Auseinandersetzung mit Wünschen und Bedarfen der Betriebe wurde schnell deutlich, dass es eine große Diskrepanz zwischen Wunschzustand und Istzustand gibt. Zwar ist der

Bedarf nach Wissenssicherung akut und den Betrieben sehr bewusst, jedoch mangelt es ihnen insbesondere an der Ressource Zeit, rechtlichen Sicherheiten, Know How für den Einsatz digitaler Lösungen bzw. an mangelnden Musterlösungen, die sich in der Praxis bewährt haben.

Auffallend ausgelassen wurde in allen Gesprächen die Frage, wie Wissen aus Fortbildungen für den Betrieb gesichert wird, bei denen Mitarbeitende waren. Denn mit Fortbildungen investiert ein Betrieb aktiv in das Know How der Mitarbeitenden. Daher wäre es naheliegend, dieses Wissen digital möglichst so aufzubereiten, dass es auch anderen Mitarbeitenden zugutekommt und dem Betrieb langfristig nützt. Methoden oder Strategien, um Mitarbeitende aktiv von digitalen Lösungen überzeugen zu wollen, wurden ebenfalls nicht erwähnt. Das ist ein interessanter Befund. Er könnte darauf hindeuten, dass Digitalisierung zwar grundsätzlich als sinnvoll angesehen wird, aber nicht sehr aktiv als Veränderungsprozess angegangen wird.

Gerade in kleinen Betrieben ist das plausibel. Die Inhaber:innen sind häufig gleichzeitig Fachkraft, Projektleiter:in und Geschäftsführer:in. Die Einführung veränderter Arbeitsweisen konkurriert mit dem Tagesgeschäft. Auch wenn Inhaber:innen teilweise von einer zurückhaltenden Nutzung oder Ablehnung digitaler Anwendungen durch Mitarbeitende berichten, bleibt offen, inwieweit diese Zurückhaltung durch fehlende Akzeptanz, unzureichende Einbindung, fehlende Qualifizierung oder eine nicht ausreichend begleitete Einführung neuer Arbeitsweisen entsteht. Die Interviews geben keine Hinweise, dass eine Einführung digitaler Lösungen systematisch durch Maßnahmen wie Schulungen, interne Kommunikation oder Veränderungsbegleitung unterstützt werden würden. Dies deutet darauf hin, dass digitale Transformation in den betrachteten Betrieben weniger an der Verfügbarkeit von Technologien als an deren Integration in bestehende Arbeitsprozesse und Unternehmenskulturen fehlschlagen könnte. Wir werden diese Punkte in die nachfolgenden Interviews detaillierter untersuchen.

Synthese der Resultate

Die Auswertung der Interviews zeichnet ein vielschichtiges Bild über die aktuellen Herausforderungen der exemplarisch ausgewählten Betriebe. Trotz erheblicher Unterschiede hinsichtlich Branche, Betriebsgröße und Organisationsstruktur zeigen sich viele Gemeinsamkeiten. Der zentralste gemeinsame Befund besteht in einer starken Abhängigkeit von einzelnen Wissensträger:innen. Kritisches Erfahrungs-, Prozess- und Beziehungswissen befindet sich fast immer in den Köpfen einzelner Personen und ist damit nur eingeschränkt unabhängig von diesen verfügbar. Die Wissensträger:innen sind Inhaber:innen und langjährig Mitarbeitende, die über einen umfassenden Erfahrungsschatz verfügen und häufig gleichzeitig mehrere zentrale Funktionen im Betrieb übernehmen. Sie halten den Betrieb am Laufen und haben eine sehr hohe Arbeitsbelastung. Das allein macht einen Generations- bzw. Mitarbeitendenwechsel extrem herausfordernd. Ihr Wissen ist in den Betrieben meist nur unzureichend dokumentiert. In den Betrieben existieren außerdem historisch gewachsene Strukturen, die analog begonnen haben und im Laufe der Jahre nur teilweise digitalisiert wurden. Es herrscht ein hybrider Zustand vor, der sich zwischen analogen und digitalen Prozessen bewegt und für Außenstehende oder potenzielle Nachfolger:innen nur schwer zu erfassen ist.

Diese personelle Wissensabhängigkeit wird insbesondere mit Blick auf Personalwechsel, Krankheit, Ruhestand und betriebliche Nachfolge zu einem Risiko. In allen sechs Fällen besteht die Gefahr, dass betrieblich relevantes Wissen verloren geht oder nur mit erheblichem Aufwand an andere Personen übertragen werden kann. Die Zukunftsfähigkeit der Betriebe und die Sicherung des vorhandenen Erfahrungswissens stellen damit einen wesentlichen Treiber für die Auseinandersetzung mit Wissensmanagement dar. In allen untersuchten Betrieben zeigt sich eine deutliche Lücke zwischen der Bedeutung des vorhandenen Wissens und seiner organisatorischen Sicherung. Die Wissensweitergabe erfolgt überwiegend informell über „Learning by Doing“, Beobachtung, Mitlaufen, mündliche Anleitung und direkte Rücksprache. Diese Formen der Wissensweitergaben sind im betrieblichen Alltag kurzfristig funktional und insbesondere in kleinen Teams häufig naheliegend. Sie ermöglichen eine unmittelbare Weitergabe von Erfahrungswissen, setzen jedoch die Anwesenheit bestimmter Personen voraus und sind daher langfristig nur eingeschränkt skalierbar. Strukturierte interne Wissensdatenbanken oder vergleichbare systematische Formen der Wissensorganisation sind in den untersuchten Betrieben nicht vorhanden. Gleichzeitig besteht eine Lücke zwischen vorhandenen Dokumenten und dem tatsächlich benötigten betrieblichen Wissen: Dokumente, Anleitungen, Fotos oder sonstige Informationen liegen teilweise vor, sind jedoch häufig nicht zentral verfügbar, nicht systematisch aufbereitet oder nicht in die alltäglichen Arbeitsprozesse integriert.

Als Querschnittsbarriere erweist sich der begrenzte zeitliche und personelle Handlungsspielraum der Betriebe. Die systematische Dokumentation von Wissen konkurriert unmittelbar mit deren Tagesgeschäft. In den Betrieben übernehmen die Interviewten gleichzeitig fachliche, organisatorische und unternehmerische Aufgaben. Wissensmanagement muss sich daher in deren bestehende Arbeitsabläufe integrieren lassen und darf nicht als umfangreiche zusätzliche Verwaltungsaufgabe wahrgenommen werden.

Die Interviews zeigen zugleich, dass die Betriebe Digitalisierung grundsätzlich als Möglichkeit zur Verbesserung ihrer Wissensorganisation betrachten. Dabei steht weniger der Einsatz einer komplexen Technologie im Vordergrund als vielmehr die Frage nach deren konkretem Nutzen im Arbeitsalltag. Wichtig sind den Betrieben eine einfache Bedienbarkeit, ein geringer zusätzlicher Zeitaufwand und die Möglichkeit, Informationen unmittelbar dort verfügbar zu machen, wo sie benötigt werden. Die Betriebe beschreiben eine zentrale und durchsuchbare Wissensbasis als wünschenswertes Zielbild. Auch KI wird teilweise als potenzieller Bestandteil zukünftiger Lösungen betrachtet. Voraussetzung ist jedoch, dass digitale bzw. KI-gestützte Anwendungen einen konkreten betrieblichen Mehrwert bieten und sich ohne hohe technische oder organisatorische Hürden in bestehende Arbeitsprozesse integrieren lassen.

Übergreifend wird damit deutlich, dass die Herausforderungen des Wissensmanagements in den untersuchten Betrieben nicht auf die technische Dokumentation von Informationen reduziert werden können. Zwar ist die Identifikation relevanter Wissensträger grundsätzlich ein wichtiger Ausgangspunkt für die weiteren Projektphasen. Die Interviews zeigen jedoch, dass die Betriebe zentrale Wissensträger bereits mehrheitlich selbst benennen können. Hierzu zählen insbesondere die Inhaber bzw. Geschäftsführer sowie langjährig beschäftigte Mitarbeitende, die über einen umfangreichen betriebsspezifischen Erfahrungsschatz verfügen und teilweise bereits

in absehbarer Zeit in den Ruhestand gehen. Den Betrieben ist damit vielfach bereits bewusst, bei welchen Personen ein besonderes Risiko des Wissensverlusts besteht. Die weiterführende Herausforderung besteht daher insbesondere darin, das bei diesen Personen vorhandene kritische Wissen genauer zu bestimmen, relevante Wissenstypen und Nutzungssituationen zu unterscheiden und zu klären, wie dieses Wissen systematisch erfasst und für andere Mitarbeitende verfügbar gemacht werden kann. Dabei spielen auch organisatorische, zeitliche, rechtliche und kulturelle Rahmenbedingungen eine zentrale Rolle. Externe Wissensquellen, etwa Herstellerunterlagen, Fachinformationen oder Fortbildungsinhalte, sind für mehrere Betriebe ebenfalls relevant, werden bislang jedoch nur sehr begrenzt in einen systematischen betrieblichen Wissensbestand überführt. Hinzu kommen verbreitete Medienbrüche und Mischformen aus analogen und digitalen Arbeitsweisen.

Insgesamt zeigt sich eine Diskrepanz zwischen dem erkannten Bedarf an Wissensmanagement und dessen bisheriger organisatorischer Umsetzung. Die Betriebe erkennen die Bedeutung der Sicherung ihres Erfahrungs- und Prozesswissens, verfügen jedoch nur in begrenztem Umfang über systematische Strukturen und Ressourcen, um dieses Wissen dauerhaft verfügbar zu machen.

Ansätze für die weiterführende Praxisphase des Projekts

Das nächste Ziel ist, gemeinsam mit den Betrieben nach exemplarischen Lösungen zu suchen und diese zu erproben. Für die nächste Projektphase ergibt sich daraus die Aufgabe, nicht nur eine technische Lösung zur Dokumentation von Wissen zu vorschlagen. Es soll ein Ansatz gefunden werden, der die spezifischen Bedingungen kleiner Betriebe berücksichtigt: geringe zeitliche Ressourcen, personengebundene Wissensbestände, heterogene Digitalisierungsgrade und den Wunsch nach einfachen, unmittelbar im Arbeitsprozess nutzbaren Lösungen unter Berücksichtigung des Datenschutzes.

Bei ersten internen Tests hinsichtlich personengebundener Wissensbestände zeigte sich schnell, dass es nicht einfach ist, wichtiges Wissen bzw. Dokumente zu identifizieren, kritische, datenschutzrelevante Informationen zu entfernen und eine kohärente Bibliothek zu erstellen, die KI-Modellen helfen, quellenbasiert und richtig zu antworten. Geplant ist im weiteren Verlauf des Projektes die Verwendung der Retrieval Augmented Generation (RAG), bei dem ein Sprachmodell für seine Antworten Wissen aus verknüpften Dokumenten bezieht⁴. „Ein modernes LLM kann mithilfe eines dem Prompt hinzugefügten Textes sehr zuverlässig Fragen beantworten bzw. andere Aufgabenstellungen lösen – viel zuverlässiger, als wenn es auf implizit angeeignetes Wissen zurückgreifen muss“⁵. Damit dies gelingt, werden die Dokumente automatisch indiziert und in einer für KI optimierten Datenbank gespeichert, auf die das Sprachmodell zur Beantwortung des Prompts zugreifen kann.

4 Honroth, Thorsten; Siebert, Julien 2024: Retrieval Augmented Generation (RAG): Chatten mit den eigenen Daten. In: Fraunhofer IESE. Online verfügbar unter: <https://www.iese.fraunhofer.de/blog/retrieval-augmented-generation-rag/> (Eingesehen am 26.05.2026).

5 ebd.

Damit ein KI-Agent die Aufgabe der Wissensassistenten optimal umsetzen kann und sich möglichst genau an die Informationen aus der Bibliothek hält, ist zudem die Konstruktion einer Persona wichtig: Diese soll im System-Prompt eine Personen- und Rollenzuweisung und Informationen zum Charakter des Bots enthalten. Auch die Werkzeuge sollen strategisch gewählt werden, die der KI-Agent für die Bearbeitung der Prompts verwenden darf. Beispiel: „Du bist [Name], ein:e [Rolle] bei [Organisation]. Deine Aufgaben: [X,Y, Z]. Sprich im [Tonfall]“. Weiterhin sollte der gewünschte Output des Sprachmodells möglichst genau beschrieben werden, damit die Ergebnisse präzise sind und den eigenen Vorstellungen entsprechen.

Bereits bei der Konzeption des Projekts wurde berücksichtigt, dass die Entwicklung KI-gestützter Wissensmanagementlösungen eine sorgfältige Gestaltung der System-Prompts sowie eine strukturierte Aufbereitung der zugrunde liegenden Wissensbasis erfordert. Ausgangspunkt dieser Überlegung war die Annahme, dass unterschiedliche Nutzer:innen innerhalb eines Betriebs verschiedene Informationsbedarfe aufweisen. Während einzelne Personen beispielsweise konkrete Handlungsanleitungen für betriebliche Prozesse benötigen, suchen andere gezielt nach bestimmten Dokumenten oder Informationen, etwa dem Speicherort einer Datei. Damit eine KI diese unterschiedlichen Anfragen zuverlässig beantworten kann, muss die zugrunde liegende Wissensbasis die relevanten Informationen in geeigneter Form enthalten. Gleichzeitig sind die System-Prompts so zu gestalten, dass sie einerseits ausreichend präzise sind, um qualitativ hochwertige Antworten zu erzeugen, andererseits jedoch genügend Allgemeingültigkeit besitzen, um ein breites Spektrum betrieblicher Fragestellungen abzudecken.

Diese methodischen Vorüberlegungen bilden die Grundlage für die nächste Projektphase, in der das Erfahrungswissen betrieblicher Wissensträger:innen im Rahmen weiterer qualitativer Interviews systematisch erhoben und anschließend KI-gestützt aufbereitet wird.

Literaturverzeichnis

Dröge, Kai 2026: noScribe. AI-powered Audio Transcription (Version 0.7.1) [Computer software]. Online verfügbar unter: <https://noscribe.de> (Eingesehen am 30.07.2026).

Honroth, Thorsten; Siebert, Julien 2024: Retrieval Augmented Generation (RAG): Chatten mit den eigenen Daten. In: Fraunhofer IESE. Online verfügbar unter: <https://www.iese.fraunhofer.de/blog/retrieval-augmented-generation-rag/> (Eingesehen am 26.05.2026).

Lieder, Vera; Schmidt, Konrad 2026a: Wissensmanagement in Nordhessen. Auswertung der Online-Umfrage des Projekts IWADIKa. Online verfügbar unter: <https://www.itf-kassel.de/wp-content/uploads/2026/04/IWADIKa-%E2%80%93-Online-Umfrage-zum-Wissensmanagement-Final-Gesamt.pdf> (Eingesehen am 28.07.2026).

Stewart, Lauren o.J.: Gezielte Stichprobenziehung in der qualitativen Forschung. Online verfügbar unter: <https://atlasti.com/de/research-hub/gezielte-stichprobenziehung> (Eingesehen am 07.08.26).

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: August 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:

