



Wissensmanagement

PROF. DR. CLAUS W. GERBERICH

Wissensmanagement

- „Wenn Siemens wüsste was Siemens weiss“
- “Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“¹, lautet ein häufig zitierter Ausspruch von Heinrich von Pierer, Vorstandsvorsitzender der Siemens AG. Dieser vielfach zitierte Satz soll verdeutlichen, dass ein beträchtliches Reservoir an Wissen in Unternehmen vorhanden ist, welches jedoch oft ungenutzt bleibt. Wissen liege brach in den Köpfen der Mitarbeiter und müsse lediglich von dort zu dessen Einsatzort transportiert werden.
- Dies setzt aber zweierlei Dinge voraus:
- (1) dass man weiß, welches Wissen vorhanden ist und wo dieses zu welchem Zeitpunkt gebraucht wird und
- (2) dass Wissen wie ein Paket von einem Ort zum anderen verschoben werden kann.

*Kompetenzen
wandeln sich*





VDI Partner

Wir gestalten Zukunft

Gerberich Consulting AG

- New Business Management
- Innovationsmanagement
- Innovationscontrolling
- Business Development
- Wissensmanagement
- St. Galler Management Modell
- Strategisches Management
- Corporate Performance Management
- Strategisches Kompetenzmanagement
- Ganzheitliches Prozessmanagement
- Kundenfocus im Innovationsmanagement
- Technology Due Diligence
- Zukunftsmanagement



Familienunternehmen
Maschinenbau

Maschinenbau
TU Karlsruhe



MIT Cambridge
Club of Rome

Vorstand / Geschäftsführung

BASF

MÖVENPICK

adidas

BATTELLE

ZUMTOBEL

SCA
Dance of Life

Management Holding

GERBERICH CONSULTING



EWIF
Brüssel/Berlin
Präsidium

Investor
Business Angel



Werkzeugmacher

Betriebswirtschaft
Uni Mannheim



Sloan School MIT
Senior Research Fellow

Gerberich Maschinenfabrik
Geschäftsführender
Gesellschafter



Professuren /Lehrtätigkeiten

Uni Rotterdam
Donau Uni Krems
Université de Fribourg



Uni Innsbruck
Freie Uni Bozen
MIT
HSG St. Gallen

Inhalte Wissensmanagement

- Wissen und strategische Rolle
- Wandel im Geschäftsmodell Wandel im Wissen
- Wissenssicherung: Warum gerade jetzt?
- Aktuelle Herausforderungen in den Unternehmen/Organisationen (demografischer Wandel)
- Externe Trends und ihre Auswirkungen auf den Wissenssicherungsbedarf (digitaler Wandel)
- Was ist eigentlich "Wissen"? Wo kommt es im Unternehmen vor?
- Was ist „Wissen“?
- Wissensarten: der Unterschied zwischen expliziten und impliziten Wissen
- Wo ist Wissen im Unternehmen zu finden?
- Kann man Wissen überhaupt managen?

Inhalte Wissensmanagement

- Ihre Rolle im Wissensmanagement- bzw. Wissenssicherungsprojekt
 - Welche Aufgabe erwartet Sie?
 - Was müssen Sie dafür können?
 - Wo liegen die größten Herausforderungen?
-
- Formen der Wissensweitergabe – Unterschiedliche Ausgangssituationen
 - Direkte Wissensweitergabe (Vorgänger – Nachfolger)
 - Verteilung von Expertenwissen von einem Wissensträger auf mehrere Wissensnehmer (z.B. Bei Stelleneinsparungen/-streichungen)
 - Wissenssicherung ohne dass ein Nachfolger vorhanden ist (sog. Zwischenspeicherung)
-
- Organisationale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Wissenssicherung
 - Wissensträger identifizieren: Wer ist Experte? Wessen Wissen muss ich vorrangig sichern?
 - praxiserprobte Methoden und leicht umsetzbare Wege zur Expertenidentifikation

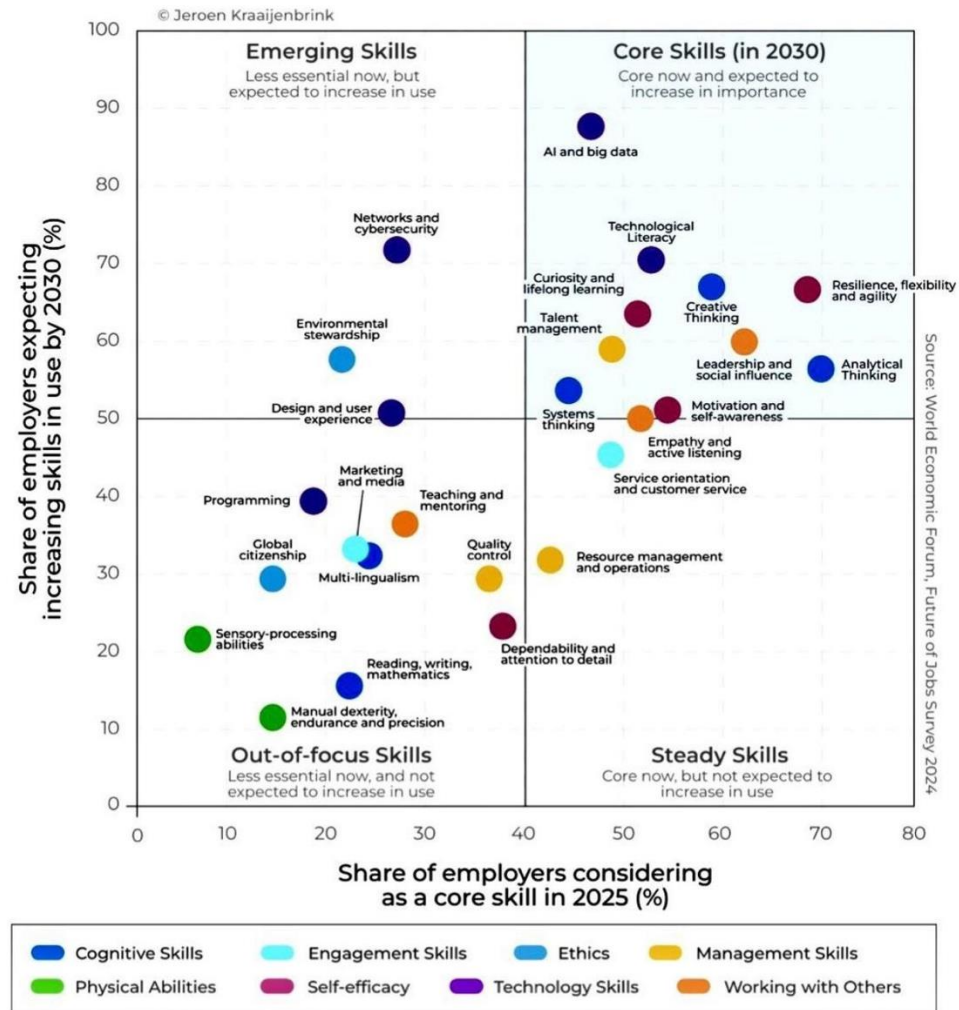
Inhalte Wissensmanagement

- Welches Wissen gilt als "relevant"?
 - Priorisierung von Wissens: Das richtige Wissen sichern
 - Wissenssicherung - Methodenkoffer
 - Überblick existierender Methoden zur Wissenssicherung
 - Visualisierung als Erfolgsfaktor
 - Wissenssicherung mittels Mindmapping
-
- Vom Kopf in die Map: Wege zur Wissensdokumentation
 - Externe vs. interne Prozessbegleitung
 - Wissenssicherung - Vorgehensweise
 - Clustering von Wissensträgern und -gebieten
 - Die Phasen der Wissenssicherung
-
- Nutzenargumente & ROI: Wissenssicherung - was bringt uns das tatsächlich?

Inhalte Wissensmanagement

- Praxisteil: Erarbeitung IHRER individuellen Wissenslandkarte
- Vorbereitung: Auseinandersetzung mit dem eigenen Aufgaben- und Wissensgebiet
- Erarbeitung der relevanten Tätigkeitsschwerpunkte
- Anwendung der Methode
- Präsentation der Ergebnisse
- Analyse der Umsetzungserfahrungen
- Erfolgsfaktoren und Ausblick
- Erfolgsfaktoren der Wissenssicherung

The Core Skills for 2030





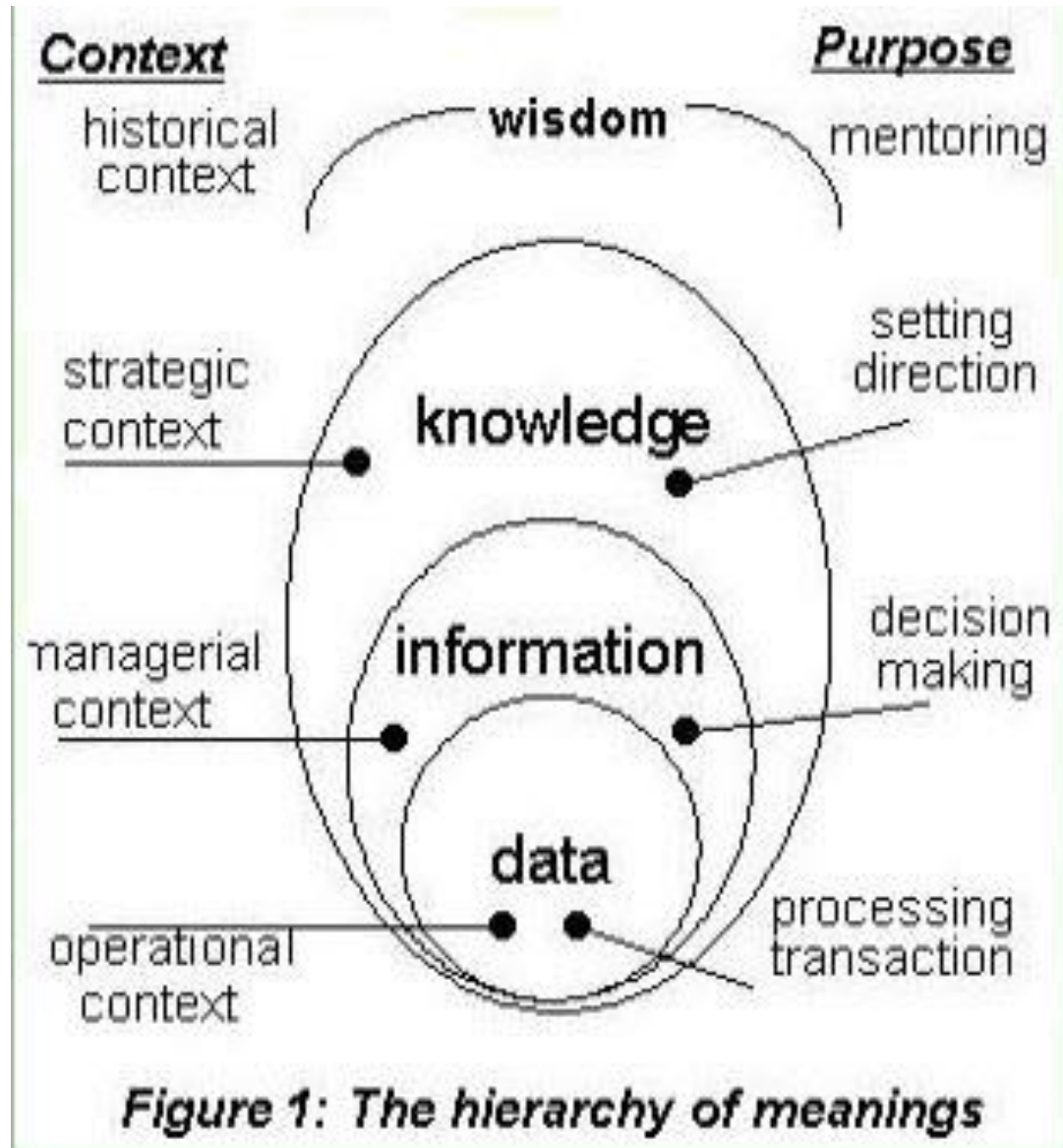
Was ist
Relevanz?

Die Irrelevanz
des
Relevanten

Die Relevanz
des
Irrelevanten

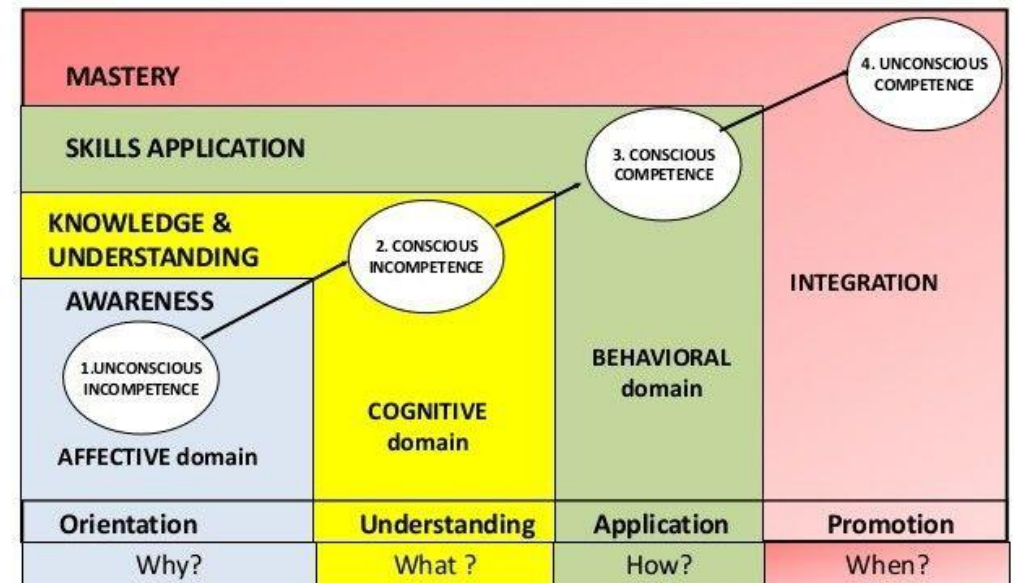
Was ist Relevant?

- Ein 14-Sekunden-Clip, in dem jemand einen Smoothie über seinen Kopf kippt, generiert mehr Reichweite als ein investigativer Artikel über Kinderarbeit in der Lieferkette eines globalen Modekonzerns.
- Eine Influencerin, die sich über ihr Horoskop aufregt, erzielt mehr Interaktion als eine Petition für gerechtere Bildungspolitik. Und der CEO, der einen LinkedIn-Post über „Selfcare“ schreibt, während sein Konzern 800 Leute entlässt, bekommt Applaus-Emojis en masse.
- **Was läuft hier schief?**
- Vielleicht gar nichts – zumindest aus Sicht der Plattformen. Ihre Systeme belohnen, was klickt. Was klickt, ist oft das Schrille, Kuriose, Einfache. Was nicht klickt, ist häufig das Komplexe, Unbequeme, Langsame. Relevanz stört da nur. Sie macht schlechte Laune, verlangt Reflexion, unterbricht die Scrolltrance.
- **Aber was macht das mit uns?**
- **Wir verlernen, zu unterscheiden. Zwischen Substanz und Spektakel. Zwischen wichtig und laut. Zwischen echter Bedeutung und bloßer Sichtbarkeit. Und irgendwann kommt der Punkt, an dem wir nicht mehr nur konsumieren, sondern glauben: Das, was oft gesehen wird, ist relevant. Die Relevanz der Irrelevanz wird zur neuen Norm.**



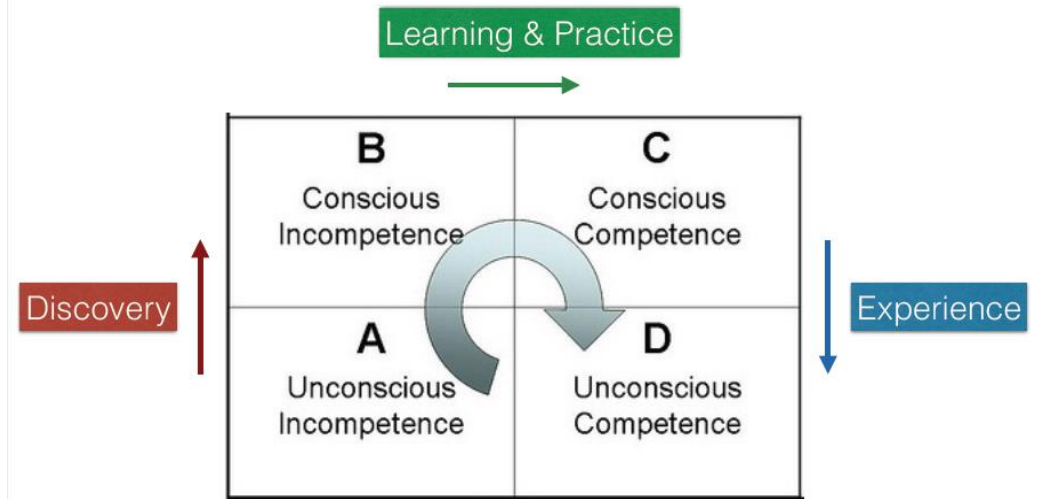
Kompetenzen des Lernens

THE 4 PHASES OF LEARNING COMPETENCY



Lernen von Skills

Four stages of learning a skill



Wissen ist Macht

- Wissen ist Macht. Das geflügelte Wort, das auf den englischen Philosophen Francis Bacon zurückgeht, hat gerade im heutigen Business-Umfeld eine große Bedeutung.
- Denn wer viel Wissen hat und neues Wissen generiert, ist klar im Vorteil. Die Einflussnahme von Unternehmen auf die wertvolle Ressource Wissen wird Wissensmanagement genannt.

Wissen verschwindet leise

- Tag für Tag verlässt still und unbemerkt wertvolles Wissen das Unternehmen: Mitarbeiter wechseln, gehen in Rente oder kehren nach langer Krankheit nicht zurück. Dokumentiert ist wenig. Und was auf dem Laufwerk liegt, ist oft veraltet, unauffindbar oder doppelt vorhanden. Das kostet: Zeit, Qualität, Vertrauen. Dabei geht es nicht nur um Zahlen. Es geht um Arbeitsqualität, um Sicherheit, um Wettbewerbsfähigkeit. Denn wie viel Zeit wird jeden Tag mit Nachfragen, Suchen und Erklären verschwendet? Wie viele Entscheidungen beruhen auf Annahmen statt auf belastbarem Wissen?
- Wissen verschwindet leise und die Zahlen sind alarmierend:
- Wissen wird direkt im Arbeitsprozess erfasst – dort, wo es entsteht. Ob Checklisten, Fertigungsanleitungen, Problemlösungen oder Projektberichte: Alles wird zentral abgelegt, versioniert, verschlagwortet und bleibt dauerhaft verfügbar. (Bild: WBI)
- Wivio heißt die Software, die aus der Praxis bei Meusburger entstanden ist und heute von der WBI GmbH weiterentwickelt wird. Sie ist nahtlos in Microsoft Office & Teams integrierbar, sofort einsetzbar und ohne IT-Projekt nutzbar. (Bild: WBI)
- Mit Wivio wird Wissen Teil des Alltags: geprüft, aktuell, lesebestätigt und direkt am Arbeitsplatz nutzbar. (Bild: WBI)
- 66 Prozent der Unternehmen speichern Wissen an mehreren Orten
- 1,8 Stunden pro Tag suchen Mitarbeiter nach Informationen
- 72 Prozent haben Inhalte bereits doppelt erfasst, weil sie diese nicht finden konnten
- 80 Prozent der Dokumente sind unstrukturiert oder in Silos abgelegt
- Der Mittelstand verliert jährlich bis zu 240.000 Euro pro 100 Mitarbeiter durch ineffiziente Wissensprozesse

Von der Werkbank zur digitalen Wissensstruktur

- Von der Werkbank zur digitalen Wissensstruktur
- Schon in den 90er-Jahren bemerkte Georg Meusburger, wie oft wichtige Erfahrungswerte direkt an der Maschine notiert wurden: Post-its, Spiralblöcke, Werkstattzettel. Er ließ sie systematisch digitalisieren. Daraus entstand eine erste Wissensdatenbank. Heute ist sie das Herzstück eines vollwertigen, integrierten Wissensmanagementsystems, das als Basis für Effizienz, Qualität und Resilienz dient.
- Der Gedanke dahinter ist simpel – aber entscheidend: Wissen soll nicht nur gesammelt, sondern im Alltag genutzt werden. Es geht nicht um ein weiteres Ablagesystem. Es geht darum, die kollektive Intelligenz des Unternehmens zu stärken – Tag für Tag aufs Neue

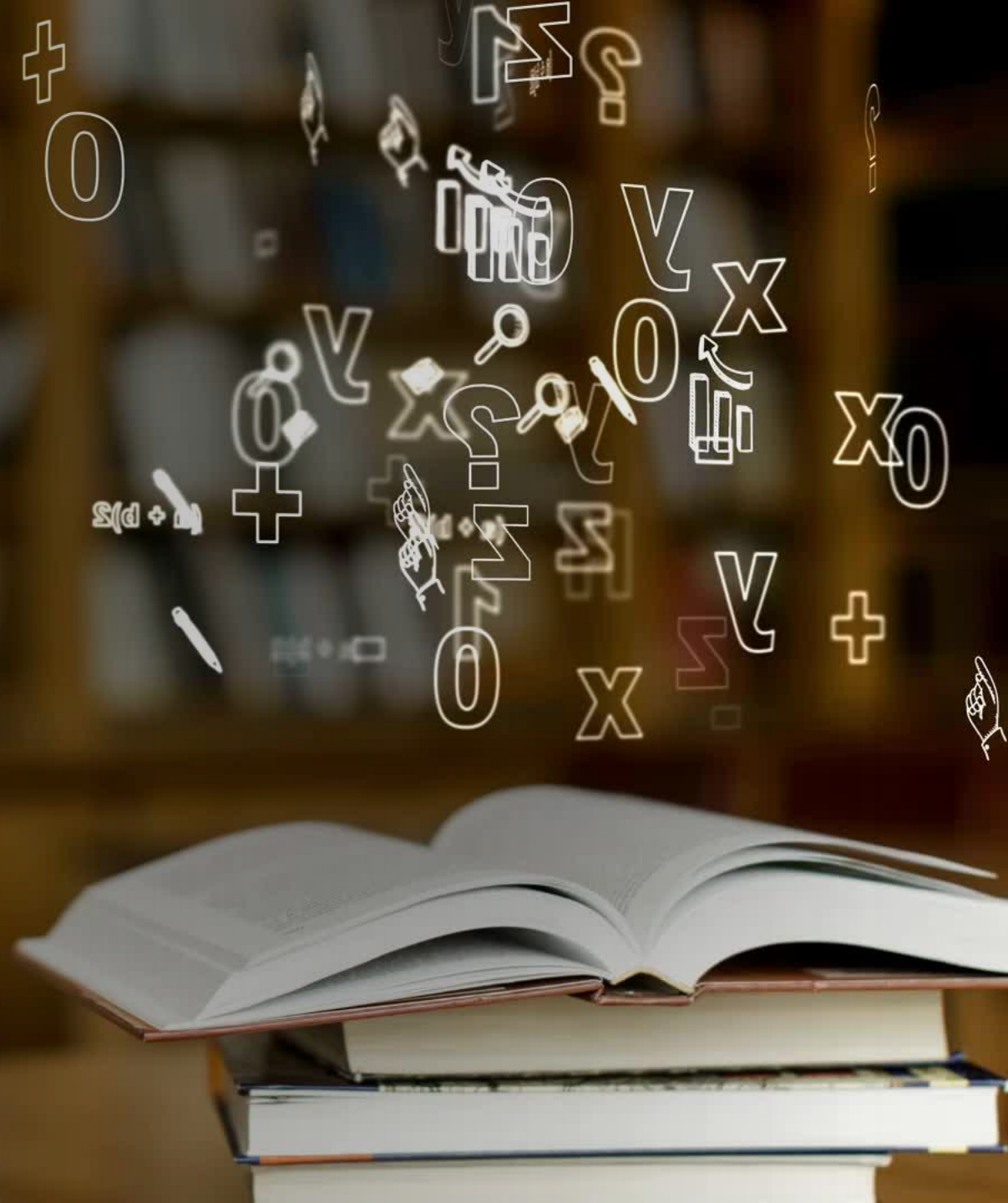
Wissenshandbuch

- Wissenshandbuch statt Einzelköpfe
- Der Clou: Wissen wird direkt im Arbeitsprozess erfasst – dort, wo es entsteht. Ob Checklisten, Fertigungsanleitungen, Problemlösungen oder Projektberichte: Alles wird zentral abgelegt, versioniert, verschlagwortet und bleibt dauerhaft verfügbar.
- Das reduziert die Abhängigkeit von Einzelpersonen, verhindert Redundanzen und sichert das Know-how - auch bei Personalwechsel. Neue Kolleg:innen können besser eingelernt werden und arbeiten schneller produktiv. Entscheidungen sind belastbarer. Und es entlastet Führungskräfte. Denn weniger operative Rückfragen bedeuten mehr Zeit für das, was wirklich zählt: Strategie, Innovation, Kunden.
- Technische Lösung
- Wivio heißt die Software, die aus der Praxis bei Meusburger entstanden ist und heute von der WBI GmbH weiterentwickelt wird. Sie ist nahtlos in Microsoft Office & Teams integrierbar, sofort einsetzbar und ohne IT-Projekt nutzbar. Versionierung, Benachrichtigungen, Zuständigkeiten und automatische Aktualisierungserinnerungen sorgen für Ordnung und Verbindlichkeit. Statt toter PDFs auf dem Laufwerk lebt das Wissen in einem „digitalen Wissensgarten“. Dieser Garten wächst mit – und bleibt trotzdem gepflegt. Veraltete Informationen werden automatisch erkannt und zur Überarbeitung vorgeschlagen. So bleibt die Wissensbasis aktuell, ohne dass jemand ständig alles kontrollieren muss.
- Schluss mit verstaubten QM-Handbüchern
- Viele Unternehmen investieren Hunderte Arbeitsstunden in die Erstellung und Pflege von QM-Handbüchern, die dann in Ordnern oder Netzlaufwerken verstauben. Aktive Nutzung? Fehlanzeige. Mit Wivio wird Wissen Teil des Alltags: geprüft, aktuell, lesebestätigt und direkt am Arbeitsplatz nutzbar. Das entlastet nicht nur beim Audit, sondern bringt täglich echten Mehrwert. Und: Es spart bares Geld. Denn eine verlässliche Dokumentation verhindert Fehlentscheidungen, Stillstände und unnötige Rückfragen. Wivio macht ISO 9001 nicht nur umsetzbar, sondern praxisnah erlebbar.

Wissen trifft auf KI

- Wissen trifft auf KI – ein starkes Duo
- Wivio schafft die Grundlage für KI-gestützte Prozesse – auch für Menschen ohne IT-Vorkenntnisse. Die integrierte semantische Suche findet Inhalte selbst dann, wenn man nicht weiß, wie das Dokument heißt – oder es in einer anderen Sprache braucht.
- Dank integriertem Chatbot genügt eine Frage wie: „Wie war nochmal der Prüfprozess?“ – und die Antwort kommt im Klartext, auf Wunsch auch auf Türkisch, Rumänisch oder Englisch. Immer mit Link zur Originalquelle. Das macht Wivio auch in der Produktion bzw. auf dem Shopfloor einsatzfähig – niederschwellig, alltagstauglich, verlässlich. Denn nur wer sein Wissen wirklich nutzbar macht, kann KI sinnvoll einsetzen.

*Wissen ist kein
Projekt*





*Wissen und
Unternehmenskultur*

Veränderung



Verstetigung



Gewohnheit



Neu-Ausrichtung des
täglichen Handelns



Unternehmenskultur

Abgelegtes Wissen

- Wissen, das nur abgelegt wird, bleibt wertlos. Genutztes Wissen wird zum Wettbewerbsvorteil. Unternehmen wie Meusburger zeigen, wie aus losen Notizen ein produktives System wird. Der Effekt: Weniger Flurfunk, weniger Fragen, weniger Stress – dafür mehr Zeit, mehr Klarheit und mehr Sicherheit.
- Wissensmanagement ist kein Projekt – es ist ein Fundament. Wer darauf setzt, baut stabil. Wer es ignoriert, steht früher oder später im Regen.



Was ist Wissen?

Was ist Wissen?

Der Begriff Wissen kann als die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen, definiert werden.

Wissen basiert dabei auf Informationen, Daten und Fakten, ist dabei aber immer an eine Person gebunden, die das Wissen hat.

Es wird zwischen explizitem und implizitem Wissen unterschieden.



Explicites Wissen

Explizites Wissen: Informationen, Daten und Fakten

Um ein funktionierendes Wissensmanagement aufzubauen, sollten Sie den Unterschied zwischen explizitem und implizitem Wissen kennen. Explizites Wissen beschreibt reproduzierbares Fakten- und Regelwissen, das in Buchstaben und Zahlen erfasst werden kann. Denken Sie beispielsweise an das Fach- und Methodenwissen einzelner Berufszweige.

Solche Daten und Informationen sind üblicherweise nicht an eine Person gebunden, sondern mehr oder weniger frei verfügbar und leicht zu vermitteln. Explizites Wissen steht Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens zum Beispiel in Form von Datenbanken, Akten, Dokumenten, Verzeichnissen und Bibliotheken zur Verfügung. Der Umgang mit explizitem Wissen, auch „Embrained Knowledge“ genannt, kann auch als Informationsmanagement bezeichnet werden.

Implicites Wissen

Implizites Wissen: persönliche Erfahrungswerte und ihre Umsetzung

Implizites Wissen dagegen ist personengebunden und besitzt eine persönliche Qualität. Zwar wird implizites Wissen individuell oder organisatorisch zur Schau gestellt, ist jedoch kaum artikulierbar und quasi verborgenes Wissen. Dadurch ist es schwieriger vermittelbar und kaum formalisierungsfähig. Der Erfahrungsschatz, Wertvorstellungen, kognitive Vernetzungen sowie Denk- und Verhaltensmuster der Einzelperson spielen dabei eine elementare Rolle.

Auch das Hier und Jetzt sowie die Praxis definieren das implizite Wissen mit. Der Philosoph Michael Polanyi prägte dafür den Begriff „Tacit Knowledge“. Charakteristisch für diese tiefere Dimension von Wissen ist es, dass wir mehr wissen als wir zu sagen wissen, wie Polanyi betont.

Implicites Wissen

Generative KI stellt mittlerweile ein wichtiges Tool bei vielen Tätigkeiten dar und hilft, Wissen und Kompetenzen der Menschen zu erweitern. Dies heißt aber nicht automatisch, dass menschliche Expertise und menschliches Hintergrundwissen an Relevanz verlieren.

Im Gegenteil! Erfahrungs- und Kontextwissen sind wichtig, um mit generativer KI zielorientiert kommunizieren und die Ergebnisse kritisch reflektieren zu können.

Erfahrungswissen sichern



Die Demografiespirale spitzt sich unaufhaltsam zu. Wir erleben derzeit die Anfänge einer nie da gewesenen Pensionierungswelle. Mit ihr verabschieden sich in den nächsten Jahren sukzessive hunderttausende erfahrene Mitarbeiter in den Ruhestand.



Hinzukommt, dass auch jüngere Mitarbeiter zunehmend nur noch projektgebunden arbeiten wollen und häufiger das Unternehmen wechseln.



In den Unternehmen besteht daher dringender Handlungsbedarf. Sie müssen das wertvolle Know-how ihrer ausscheidenden Mitarbeiter sichern, bevor sie es mit in Rente oder mit zur Konkurrenz nehmen.



Zudem lernen Sie Maßnahmen kennen, mit denen Sie die Wissensweitergabe auch mittel- und langfristig im Unternehmen etablieren, um zukünftigen Wissensverlusten nachhaltig vorzubeugen.

Tacit Knowledge

Tacit Knowledge: Ungeschriebene Gesetze und Erfahrung

Implizites Wissen gründet sich auf einen spezifischen Kontext von Mitwirkenden, Handlungen und Verpflichtungen. Als Erfahrungswissen beinhaltet es Komponenten, die weit über reine Informationen hinausgehen.

„Man kann Wissen nicht managen, so wie man Patriotismus, Liebe oder seine Kinder nicht managen kann. Aber man kann ein Umfeld schaffen, in dem Wissen gedeiht“, fasste der bekannte Wissensforscher Laurence Prusak in seinem berühmten Zitat bereits 1998 zusammen.

Interaktionsprozesse

Interaktionsprozesse sind Grundlage des Wissenstransfers von implizitem Wissen

Implizites Wissen ist aktionsorientiert und beeinflusst, wie mit Situationen, Konzepten und Erfahrungen umgegangen wird. Das Einfühlungsvermögen und Verkaufsgeschick einer Sales-Person, das Timing und die Überzeugungskraft eines guten Anwalts ebenso wie die Feinmotorik einer Chirurgin sind Beispiele für implizites Wissen.

Die Weitergabe dieses Wissens kann durch intensive Interaktion möglich gemacht werden. Der Aufbau und Transfer solchen Wissens funktionieren - im Unterschied zum expliziten Wissen - nur zu einem geringen Teil auf der Grundlage von Weisungen, Belehrung oder Beschulung.



Wissensmanagement im Unternehmen

Jedes Unternehmen hat einen wahren Schatz an Wissen, der ein wichtiger Baustein für seinen wirtschaftlichen Erfolg ist. Wissensmanagement kümmert sich darum, das geballte Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens zu identifizieren, zu verknüpfen, es produktiv zu nutzen und auszubauen, aber auch zu messen und zu bewerten.

Bei der Planung ist zu bedenken, dass der Prozess des Wissensmanagements systematisch angelegt sein sollte. Das bedeutet, dass nicht eine kurze Kraftanstrengung unternommen wird, um alles auf einen Stand zu bringen, sondern ein permanenter Prozess angestoßen wird, der völlig selbstverständlich in die täglichen Routinen integriert werden sollte.

Hilfreiche Tools können Ihre Belegschaft effektiv dabei unterstützen, dass das richtige Wissen seinen Weg zu anderen Mitarbeitenden und auch zur Kundschaft findet.



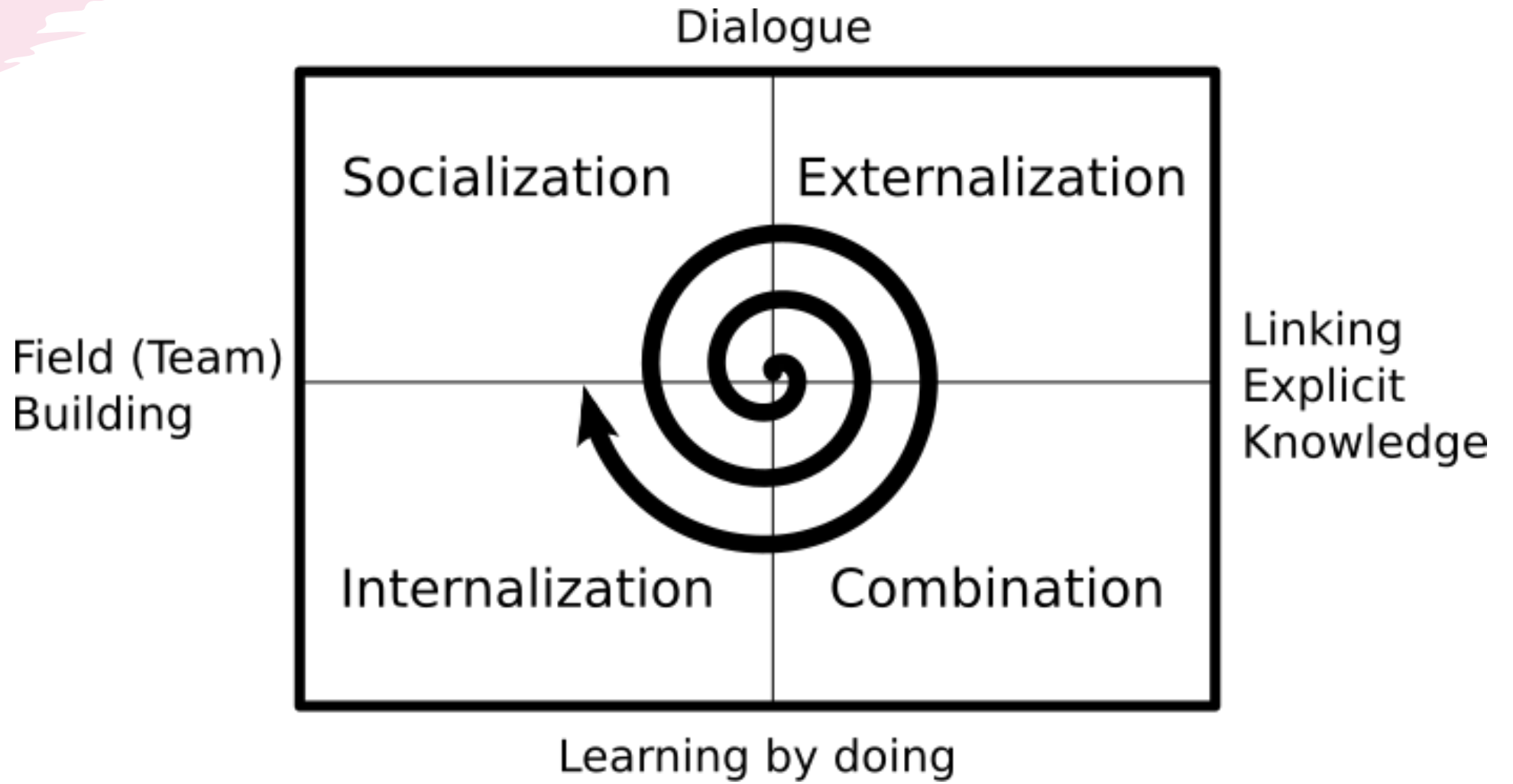
SECI Modell

SECI-Modell: So entsteht neues Wissen in Unternehmen

Die menschliche Expertise, relevante Erfahrungswerte, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen im Mittelpunkt des Wissensmanagements. Nur ein geringer Teil davon kann formal erfasst und beispielsweise als Leitfaden aufgeschrieben werden.

Dadurch ist es schwer zugänglich. Doch implizites Wissen hat den großen Vorteil, dass es durch den Austausch mit anderen Menschen im Unternehmen oder der Organisation fortlaufend kreativ weiterentwickelt werden kann.

Eine Darstellung, die die Generierung neuen Wissens innerhalb einer Firma beschreibt, ist die sogenannte Wissensspirale, die auch SECI-Modell genannt wird. Das SECI-Modell geht auf die beiden japanischen Wissenschaftler Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi zurück.



SECI Modell

Grundlage des Modells ist der Gedanke, dass neues Wissen im Unternehmen durch eine dynamische Transformation von implizitem zu explizitem Wissen und umgekehrt entsteht.

Der Prozess der Transformation beginnt mit der Phase der Sozialisierung. Damit implizites Wissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geteilt werden kann, ist es wichtig, dass dafür ein Raum oder Umfeld geschaffen wird, das Vertrauen und geteiltes Verständnis ermöglicht. Dieses geschieht beispielsweise durch Beobachten und gemeinsames Tun, also nonverbale Handlungen. Aber auch Geschichten können dazu beitragen, dass die Sozialisierung gelingt.

In der nächsten Phase, der Externalisierung, teilen die Team- oder Gruppenmitglieder ihr implizites Wissen mit Anderen und machen es so explizit, indem sie es verbalisieren.

SECI Modell



Der nächste Schritt ist die Phase der Kombination. Das für alle verfügbar gemachte Wissen wird neu zusammengestellt. Diese Phase hat großes Potenzial für Innovationen, denn das nun zur Verfügung stehende Wissen trifft auf neue, individuelle Erfahrungshintergründe. Nach dem SECI-Modell entsteht neues Wissen also nicht aus dem Nichts, sondern dadurch, dass unterschiedliche Akteure und Akteurinnen geteiltes Wissen neu kombinieren.



Dieses Wissen wird in der nächsten Phase internalisiert. Es wird also verstanden, mit dem eigenen Erfahrungsschatz gekoppelt und in das eigene Gedankengebäude integriert. Durch die Internalisierung wird explizites zu neuem, impliziten Wissen.



Der beschriebene Prozess endet hier nicht, sondern beginnt von vorne mit der Sozialisierungsphase und wiederholt sich nach dem SECI-Modell idealerweise immer wieder. So entsteht nach Nonaka und Takeuchi die sogenannte Wissensspirale, denn der Prozess erreicht bei jeder Wiederholung eine höhere Ebene. Die Gruppe baut demnach immer weiter auf dem geteilten Wissen auf. Eine weitere Folge ist, dass Mitarbeitende mit wachsendem Vertrauen zueinander und in die Organisationsform immer wertvolleres Wissen zu teilen bereit sind.

Wissensmanagement der strategische Hebel für das Unternehmenswachstum



Die Pflege und Verbreitung von Informationen haben einen erheblichen Einfluss auf die finanzielle Gesundheit und Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens. Mit der exponentiellen Zunahme von Daten, angetrieben durch digitale Technologie und jüngst die Entwicklung generativer künstlicher Intelligenz, wird die Zentralisierung von Informationen immer entscheidender.



Es ist deshalb unerlässlich geworden, eine "single source of truth" einzurichten, um sicherzustellen, dass Informationen zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und für die richtigen Personen zugänglich sind.



Dies ist besonders wichtig, wenn Marktveränderungen in Wirtschaft, Technologie und Umwelt absehbar sind und man darauf proaktiv reagieren möchte. Wie lässt sich so ein Vorhaben verwirklichen?

Das Gedächtnis des Unternehmens

- Das Gedächtnis des Unternehmens
- Eunika Mercier-Laurent definiert Wissensmanagement als ein System, das darauf abzielt, einen optimalen Wissensfluss für den Unternehmenserfolg und die Zufriedenheit ihrer Kundschaft zu gewährleisten.
- In einem solchen Umfeld ist die Optimierung der Wissensressourcen des Unternehmens - seines langfristigen Gedächtnisses - von entscheidender Bedeutung.

Informationssuche

- Wenn die Informationssuche zur Belastung wird
- Die Statistiken sprechen für sich: Eine kürzlich von Gartner durchgeführte Studie ergab, dass 47 % der Mitarbeitenden Schwierigkeiten haben, Informationen oder Daten zu finden, um ihre Arbeit effektiv zu erledigen.
- Und 32 % gaben an, dass sie aufgrund mangelnder Kenntnisse falsche Entscheidungen treffen, was unter anderem auf die "Anwendungsflut" zurückzuführen ist.
- Eine andere Studie zeigt, dass die Unfähigkeit, schnell auf die benötigten Informationen zuzugreifen, bei einem Drittel der Beschäftigten zu Ermüdung führt. Die steigende Anzahl der Stunden, die Arbeitnehmende täglich mit der Suche nach Informationen und der Erledigung von "Arbeit rund um die Arbeit" verbringen, fordert ihren Tribut.

Wissen eine Plattform

- Eine Plattform für gebündeltes Wissen
- Die zentrale Informationsplattform eines Unternehmens kann man sich wie das Herzstück des Wissensmanagements vorstellen. Um das Konzept zu verdeutlichen, nehmen man ein Beispiel: Ein Unternehmen bündelt sämtliche wichtigen Informationen auf einer einzigen, kollaborativen Plattform. Diese Plattform wird zur zentralen Wissensbasis, auf der alle relevanten Daten nicht nur gespeichert, sondern auch zentralisiert und einheitlich aufbereitet sind. Mit nur einem Klick erhalten Mitarbeitende Zugriff auf alles, was sie benötigen - sei es für strategische Planungen, operative Aufgaben oder den täglichen Austausch. Diese zentrale Anlaufstelle fungiert als zuverlässige "einzige Informationsquelle", die es allen ermöglicht, effizient und gut informiert zu arbeiten. Entscheidungen basieren nicht mehr auf veralteten oder widersprüchlichen Informationen, sondern auf einem gemeinsamen, stets aktuellen Wissensfundus.

Wissen ist mächtig


- Wissensmanagement ist mächtig.
- Durch diesen Ansatz wird also nicht nur das "Gedächtnis" des Unternehmens bewahrt, sondern auch die Produktivität und Leistung der Mitarbeitenden verbessert.
- Laut einer IDC-Studie gehören zu den wichtigsten Vorteilen von Wissensmanagementsystemen Verbesserungen in der Geschäftsausführung, im Kundensupport und in der Mitarbeiterleistung, die sich auf die gesamte betriebliche Effizienz auswirken.
- Darüber hinaus beschleunigt der optimierte Ansatz zur Informationsverwaltung strategische Entscheidungsprozesse und erhöht das Engagement, die Autonomie und die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden. Er trägt zur Entwicklung einer Unternehmenspolitik bei, die sowohl funktional als auch attraktiv ist, vereinfacht das Talentmanagement und stärkt auf einer breiteren Ebene das Markenimage des Unternehmens.

Zukunftsfähigkeit

Zukunftsfähigkeit sichern
durch strategisches
Wissensmanagement



Letztlich ist gutes
Wissensmanagement
unerlässlich, um das
Potenzial der neuesten
KI-Technologien voll
auszuschöpfen. Diese
Lösungen benötigen
Zugriff auf
Unternehmenswissen
und eine strukturierte
Verwaltung, um effektiv
eingesetzt werden zu
können.



Das
Wissensmanagement
wird also zu einem
wettbewerbsfähigen
Treiber, der Innovation
und organisatorische
Resilienz in einem sich
ständig wandelnden
Ökosystem unterstützt.
Angesichts der aktuellen
Entwicklungen ist es an
der Zeit, das
Wissensmanagement
wieder ins Zentrum der
Unternehmensstrategie
zu rücken!

Aufgaben im Wissensmanagement

Schlüsselfiguren im Prozess des Wissensmanagements sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie brauchen Strukturen, um neu gewonnenes Wissen zu teilen und externes Wissen, beispielsweise über Lieferanten, Kundinnen, Geschäftspartner und auch die Konkurrenz, in die Wissensdatenbank des Unternehmens integrieren zu können.

Im Folgenden finden Sie die wichtigsten Voraussetzungen, für die ein Unternehmen sorgen sollte, wenn es das individuelle Wissen seiner Belegschaft zum Nutzen aller in kollektives Wissen umformen möchte:



Vorgehen im Wissensmanagement

Vorgehen im Wissensmanagement



Zuerst einmal braucht es eine klare Intention. Definieren Sie daher eindeutige Wissensziele.



Die Autonomie der Angestellten im Transformationsprozess ist entscheidend für seinen Erfolg. Die Gruppenmitglieder sollen eigenverantwortlich, in Selbstorganisation und mit Freiräumen in den Austausch gehen. Auf praktischer Ebene bedeutet das zum Beispiel, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst wählen, mit wem, wo und über was genau sie sprechen.



Für eine erfolgreiche Wissenstransformation braucht es zudem gleichzeitig eine gewisse Flexibilität. Das bedeutet in diesem Zusammenhang, Bestehendes in Frage zu stellen und zu verändern. Der Satz „Das haben wir aber immer schon so gemacht“ passt nicht in das Konzept.


Vorgehen im Wissensmanagement

Redundanz, also ein Überfluss an Informationen, ist vielleicht der Überraschendste Baustein des Wissensmanagements nach dem SECI-Modell. In einer Zeit, in der Effizienz fast schon als Maß aller Dinge gilt, das Marketing immer passgenauer personalisiert, Filter und Algorithmen eingesetzt werden, um die Informationsflut einzudämmen, und keine Minute verschwendet werden darf, wird ein Zuviel an Information eigentlich verpönt. Nonaka und Takeuchi jedoch behaupten, dass gerade durch das Überangebot neue Perspektiven erst möglich werden. In der praktischen Umsetzung heißt das auch: Planen Sie Zeiträume großzügig. So lassen Sie Platz für Redundanz.

Die interne Vielfalt der Mitwirkenden, im Sinne der Diversität von Mitgliedern und Prozessen, ist ein weiterer Faktor für erfolgreiches Wissensmanagement. Wo viele unterschiedliche Menschen mit verschiedensten Sichtweisen, Wissens- und Erfahrungshorizonten aufeinandertreffen, gibt es naturgemäß ein kreatives Chaos und die interessantesten Ergebnisse.

Eine entscheidende Rolle im Zusammenhang mit dem Thema Wissensmanagement spielen in der digitalisierten Welt von heute die jeweiligen Informationstechnologien. Wissensmanagement-Tools verschiedener Anbieter sind in der Lage, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tatkräftig in vielen Bereichen zu unterstützen.

Indem Sie beispielsweise die am häufigsten gestellten Fragen Ihrer Kundschaft als FAQ-Service oder Chat-Option vorwegnehmen und ausführlich auf verschiedenen Kommunikationskanälen beantworten, sparen Sie Ihrem Kundenservice viel Zeit. Auch Antwortvorlagen können Ihre Mitarbeitenden entlasten, denn nicht jeder hat das gleiche technische oder operative Know-How. Egal ob der Kundenservice effektiver oder die Customer Experience generell verbessert werden soll – ein gutes Wissensmanagement erleichtert viele Prozesse der täglichen Arbeit.

A close-up photograph of a colorful game board. In the foreground, a red die with five pips is positioned next to a blue game piece. A yellow game piece is visible in the background. The game board features various colored squares and numbers, including a green square with the number 8 and a green square with the number 9. The image is partially obscured by a white, torn-paper-like border on the right side.

Wissen und Innovation

Das Modell der Wissensspirale betont die Kombination aus Wissensmanagement und Innovation, die in einem kollektiven Prozess erreicht werden sollen.

Kommunikative Prozesse und Kollaboration spielen hier eine entscheidende Rolle, während das Messen und Bewerten im Hintergrund bleiben.

Wissensmanagement-Tools sind in diesem Zusammenhang eine willkommene Ergänzung, denn sie verwalten, entwickeln und bewerten den Rohstoff Wissen strukturiert und nachvollziehbar.

Ziele von Wissensmanagement

Ziele von Wissensmanagement

Die vordergründigen Ziele des Wissensmanagements bestehen darin, Wissen zu erwerben, zu vernetzen, weiterzuentwickeln, zu speichern und Mitarbeitenden verfügbar zu machen. Auch Innovationen sind Aufgabe des Wissensmanagements.

Auf operativer Ebene dient das Wissensmanagement der konkreten Umsetzung strategischer Ziele im geschäftlichen Alltag, so beispielsweise der Anpassung von Produkten und Dienstleistungen an veränderte Kundenwünsche.





Warum Wissensmanagement wichtig ist?

Warum Wissensmanagement wichtig ist

Die optimale Nutzung und Weiterentwicklung von Wissen sind für fast jedes Unternehmen unabdingbar, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die systematisch aufgebaute Verfügbarkeit von Wissen und Innovation im Rahmen des Wissensmanagements erlaubt Unternehmen einen gewinnbringenden Umgang mit der wertvollen Ressource Wissen.

Wie funktioniert Wissensmanagement?

Moderne Informationstechniken leisten einen elementaren Beitrag zum Wissensmanagement von Unternehmen. Wissensmanagement-Software eröffnet neue Möglichkeiten, Mitarbeitenden und auch Kunden eine Fülle von Wissen verfügbar zu machen. Unternehmensstrukturen helfen zudem dabei, individuelles, implizites Wissen in kollektives, explizites Wissen zu verwandeln. Auch Weiterbildungen gehören dazu, ebenso wie Workshops, Arbeitskreise und zwanglose Events.

Wissensmanagement bringt Vorteile

Wissen ist eine der wertvollsten Ressourcen von Unternehmen. Mit diesem Rohstoff sorgsam umzugehen, ist Aufgabe des Wissensmanagements. Im eigentlichen Fokus des Wissensmanagements stehen aber Menschen. Denn nur sie verfügen über Wissen. Als Unternehmen ist es ratsam, passende Strukturen und Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass ein sich selbst verbessernder Prozess der Transformation von implizitem, explizitem und innovativem Wissen zwischen Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Gang kommt.

Je nachdem, welche Ziele Ihr Unternehmen verfolgt, kann die richtige Software für das Wissensmanagement Sie dabei ideal unterstützen. Somit kann ein gutes Management des Unternehmenswissens Ihnen Vorteile auf vielen Ebenen bringen – von der besseren internen und externen Kommunikation über mehr Kundenzufriedenheit bis hin zum besseren Betriebsklima.

Warum scheitern
Unternehmen im
Wissensmanagement?

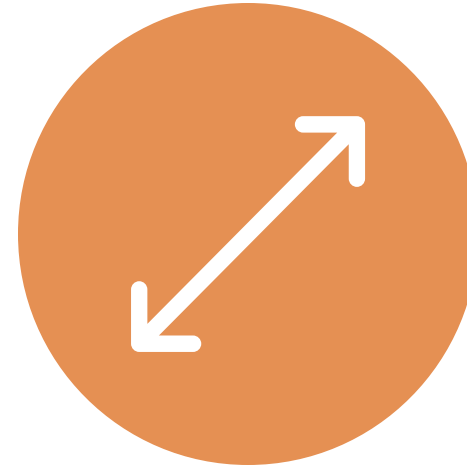
S U C C E S S

F A I L U R E

Wissensmanagement und KI



ANBIETER VON DIVERSEN LÖSUNGEN SETZEN VERSTÄRKT AUF KÜNSTLICHE INTELLIGENZ (KI) UND SUGGERIEREN DABEI, DASS SMARTE ALGORITHMEN ALLEIN AUSREICHEN, UM WISSEN EFFIZIENT NUTZBAR ZU MACHEN.



DOCH DIE REALITÄT SIEHT ANDERS AUS: KI VERÄNDERT DIE WISSENSARBEIT ZWAR GRUNDLEGENDE - UND DAS BEREITS HEUTE - DOCH SIE KANN NUR SO GUT ARBEITEN WIE DIE QUALITÄT DES ZUGRUNDE LIEGENDEN WISSENS. JEDOCH OHNE KLARE PROZESSE ZUR WISSENSSICHERUNG, AKTUALISIERUNG UND INTEGRATION IN DEN ALLTAG BLEIBT AUCH DIE BESTE TECHNOLOGIE WIRKUNGSLOS.

Wissensmanagement

- Wissen, das nicht genutzt wird, ist wertlos
- Unternehmen investieren erhebliche Summen in Server, digitale Ablagen, Collaboration-Tools und Dokumentenmanagementsysteme. Doch die Vorstellung, dass damit Wissensmanagement automatisch funktioniert, ist trügerisch. In vielen Fällen bleibt Wissen zwar gespeichert, aber ungenutzt, veraltet oder schwer auffindbar. Das Ergebnis sind ineffiziente Prozesse, redundante Arbeit und eine steigende Abhängigkeit von wenigen Wissensträgern.
- Moderne Wissensarbeit erfordert mehr als eine zentrale Ablage. Wissen muss aktiv verknüpft, regelmäßig überprüft und im Arbeitsalltag angewendet werden. Fehlen diese Mechanismen wird Wissen zu einer Belastung statt zu einer Ressource



Wissensmanagement

- Wo klassische Lösungen an ihre Grenzen stoßen
- Viele Unternehmen setzen auf bekannte Softwarelösungen, um Wissen zu verwalten. Systeme wie SharePoint, OneNote oder Wikis spielen dabei eine wichtige Rolle, da sie eine solide Grundlage für die Speicherung und Zusammenarbeit bieten. Sie wurden jedoch nicht primär für strategisches Wissensmanagement entwickelt.
- Dokumentenmanagement-Systeme ermöglichen die sichere Speicherung von Geschäftsbelegen, doch Wissen bleibt oft fragmentiert in einzelnen Dateien. Ohne weitreichende Mechanismen zur intelligenten Suche oder Verlinkungen von Inhalten kann das volle Potenzial vorhandener Informationen nicht ausgeschöpft werden.
- Wikis bieten eine offene und kollaborative Plattform, die Mitarbeitende dazu ermutigt, Wissen zu dokumentieren. Doch ohne klare Governance und Struktur entstehen mit der Zeit unübersichtliche Informationsammlungen, in denen relevante Inhalte schwer auffindbar sind oder mehrfach in unterschiedlichen Versionen existieren.
- SharePoint als leistungsstarkes Dokumentenverwaltungssystem wird häufig zur Ablage von Unternehmenswissen genutzt. Die Komplexität in der Administration, insbesondere bei Rechtevergabe und Strukturierung, macht es jedoch schwierig, ein einheitliches, lebendiges Wissensmanagement zu etablieren.
- OneNote und ähnliche Notiz-Apps sind ideal für individuelle Wissenssammlungen, doch sie sind oft isoliert und werden nur begrenzt mit Kolleginnen und Kollegen geteilt. Der Informationsaustausch bleibt auf bestimmte Gruppen beschränkt, wodurch Wissen nicht unternehmensweit genutzt werden kann.
- Diese Lösungen bieten wichtige Funktionen für die Speicherung und Organisation von Informationen. Doch strategisches Wissensmanagement erfordert zusätzlich Mechanismen, die sicherstellen, dass Wissen kontinuierlich gepflegt, kontextbasiert verknüpft und in den täglichen Arbeitsablauf integriert wird.



Wissensmanagement

- Wie modernes Wissensmanagement funktioniert
- Ein professionelles Wissensmanagement-System geht über die bloße Ablage von Informationen hinaus. Es schafft eine strukturierte Umgebung, in der Wissen nicht nur verwaltet, sondern aktiv genutzt und weiterentwickelt wird.
- Wissen gezielt bereitstellen statt nur speichern: Wissen entfaltet seinen Wert erst dann, wenn es zum richtigen Zeitpunkt und im richtigen Kontext zur Verfügung steht. Eine semantische Suchtechnologie sorgt dafür, dass relevante Inhalte nicht nur gefunden, sondern auch thematisch verknüpft werden. Statt mühsam durch Ordnerstrukturen zu navigieren, erhalten Mitarbeitende automatisch Vorschläge für verwandte Dokumente, Experten oder Projekte, die sich bereits mit ähnlichen Fragestellungen befasst haben.
- Qualitätssicherung durch kontinuierliche Aktualisierung: In vielen Unternehmen veraltet Wissen schnell, weil keine festen Mechanismen zur regelmäßigen inhaltlichen Überprüfung existieren. Ein systematisches Versionsmanagement stellt sicher, dass veraltete Informationen erkannt und ersetzt werden. Verantwortlichkeiten für einzelne Wissensgebiete sind klar definiert, sodass immer nachvollziehbar ist, wer für die inhaltliche Pflege zuständig ist. Automatische Erinnerungen an die regelmäßige Überprüfung von Inhalten verhindern, dass Wissen in den Hintergrund gerät. Durch eine Wiedervorlage wird sichergestellt, dass das einmal erfasste Wissen kontinuierlich gepflegt wird.
- Integration in bestehende Arbeitsabläufe: Ein effizientes Wissensmanagement sollte sich nahtlos in den bestehenden Arbeitsalltag einfügen. Mitarbeitende sollten nicht nach Informationen suchen müssen - relevante Inhalte sollten dort bereitgestellt werden, wo sie benötigt werden. Dazu müssen Wissenslücken vom System bewusst aufgezeigt und Wissen frühzeitig erfasst werden. Wissensmanagement darf keinen lästigen Mehraufwand darstellen - die Vorteile für die WissensträgerInnen müssen ihnen bewusst sein.
- Verbindlichkeit schaffen und Verantwortung klären: Ein häufiges Problem in der Wissensverwaltung ist, dass nach dem initialen Aufbau niemand mehr für die Pflege der Inhalte verantwortlich ist. Wissensmanagement kann jedoch nur nachhaltig funktionieren, wenn zwischen Mitarbeitenden, Prozessen und Inhalten eine klare Verknüpfung besteht. Ein modernes System sorgt dafür, dass Inhalte nicht anonym abgelegt, sondern immer mit einer verantwortlichen Person oder Rolle verbunden sind. Diese Verbindlichkeit erhöht die Qualität der Informationen und stellt sicher, dass Wissen nicht nur erfasst, sondern auch aktiv genutzt wird.
- Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor: Die beste Technologie nützt wenig, wenn Wissensmanagement nicht in der Unternehmenskultur verankert ist. Mitarbeitende müssen dazu motiviert werden, Wissen aktiv zu teilen und weiterzugeben. Dafür sind nicht nur Schulungen und klare Richtlinien zur Wissenssicherung notwendig, sondern auch eine Umgebung, die den Austausch fördert. Unternehmen, die erfolgreich Wissensmanagement betreiben, setzen auf einfach zugängliche und intuitive Systeme, die den Mitarbeitenden die Arbeit erleichtern, anstatt sie mit zusätzlichen Dokumentationsaufgaben zu belasten.

Intelligente Wissensbasis

- Fazit: Von der einfachen Ablage zum intelligenten Wissensbasis
- Klassische Tools wie SharePoint, OneNote oder Wikis spielen eine wichtige Rolle in der digitalen Informationsverwaltung, doch sie reichen für ein ganzheitliches Wissensmanagement nicht aus. Unternehmen, die Wissen gezielt managen, profitieren von schnelleren Entscheidungsprozessen, kürzeren Einarbeitungszeiten und einer reduzierten Abhängigkeit von Schlüsselpersonen.
- Gerade in Zeiten hoher Fluktuation und Fachkräftemangels wird es immer wichtiger, Wissen so zu dokumentieren, dass es nicht nur gespeichert, sondern strategisch nutzbar gemacht wird. Eine durchdachte Wissensmanagement-Strategie sorgt dafür, dass Wissen genau dann verfügbar ist, wenn es gebraucht wird - und somit einen echten Mehrwert für das Unternehmen schafft.



KI im Wissensmanagement

KI im Wissensmanagement

Von fragmentierten Informationen zu geistigem Kapital

Bei der Betrachtung der Vermögenswerte eines Unternehmens wird ein entscheidender, Aspekt oft übersehen: das gebündelte Wissen der Organisation. Die Erfahrungen, der Kontext und das Fachwissen, das Mitarbeitende über viele Jahre hinweg erworben haben, bilden eine Art "Gehirn" des Unternehmens, das sein eigenes intellektuelles Kapital trägt. Doch dieses wird oft nicht ausgeschöpft - viel mehr bleiben Informationen fragmentiert, Wissen ist schwer zugänglich, und Mitarbeitende verlieren wertvolle Zeit mit der Suche nach den benötigten Daten.

Hier kommt Künstliche Intelligenz (KI) ins Spiel, um Wissenslücken zu schließen, die Zusammenarbeit zu optimieren und eine solide Basis für fundierte Entscheidungen zu schaffen.



Smart Learning



Messbarer Wertbeitrag Lernen

- Trotz ambitionierter Strategien bleibt der messbare Beitrag von Weiterbildungsmaßnahmen in deutschen Unternehmen gering. Das ist das Ergebnis des aktuellen L&D Monitors des Lernplattformanbieters Studytube. Die Studie offenbart gravierende Lücken zwischen Anspruch und Realität bei Strategie, Führung und Wirkungsmessung.
- Der "L&D Monitor 2025" von Studytube basiert auf einer umfassenden Umfrage unter 1.629 Personen aus deutschen Organisationen, darunter HR-Verantwortliche, Führungskräfte und Mitarbeitende. Die Ergebnisse zeichnen ein klares Bild: Zwar verfügen neun von zehn Unternehmen über eine Weiterbildungsstrategie, doch nur 32 Prozent können belegen, wie diese zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt. Und nur 22 Prozent koppeln ihre Lernstrategie konsequent an geschäftliche Kennzahlen. Damit bleibt in vier von fünf Unternehmen unklar, welchen messbaren Nutzen Learning & Development (L&D) tatsächlich bringt.

LEARNING & DEVELOPMENT

- Learning & Development: Führungskräfte überschätzen sich
- Ein zentrales Hindernis liegt in der Führungsarbeit: 74 Prozent der befragten Führungskräfte sind überzeugt, ihre Mitarbeitenden wirksam zu coachen.
- Doch nur 36 Prozent der Beschäftigten bestätigen, dass ihre Vorgesetzten sie aktiv in ihrer Entwicklung unterstützen.
- Diese Kluft erschwert eine nachhaltige und wirksame Lernstrategie insbesondere dann, wenn Führungskräfte als Multiplikatoren für Kompetenzentwicklung gefragt sind.

SYSTEMATISCHE KOMPETENZENTWICKLUNG

- Systematische Kompetenzentwicklung ist selten
- Der Bericht offenbart auch: Nur 32 Prozent der befragten Organisationen nutzen strukturierte Kompetenzrahmen zur Identifikation von Entwicklungsbedarfen. Die Mehrheit arbeitet auf Basis informeller Einschätzungen, was ein zielgerichtetes Upskilling erschwert und ein Problem darstellt, das sich mit wachsender Veränderungsgeschwindigkeit am Arbeitsmarkt noch verschärfen dürfte.
- Zudem kann weniger als ein Drittel der Unternehmen den Erfolg ihrer L&D-Maßnahmen mit Kennzahlen belegen. Das gefährdet nicht nur die strategische Relevanz von Personalentwicklung, sondern erschwert auch die Budgetplanung. Die Ursachen: fehlende Tools, mangelnde Zieltransparenz und eine oft zu lose Verbindung zwischen Lerninhalten und Geschäftsergebnissen.

VIER ENTWICKLUNGSPHASEN

- Vier Entwicklungsphasen für ein strategisches L&D
- Gemäß einem vierstufigen L&D-Wirkungsmodell klassifiziert die Studie vier Entwicklungsphasen. Mehr als ein Drittel der befragten Organisationen befindet sich in den frühen Phasen eins und zwei, mit Fokus auf anlassbezogenem Lernen und dem Aufbau funktionierender Grundstrukturen.
- Nur 14 Prozent setzen auf einen datengestützten, personalisierten Lernansatz. Der Wandel zu einem wirkungsvollen, strategisch verankerten L&D-System wird als langsamer, evolutionärer Prozess beschrieben.

LERNKULTUR UND BUDGET

- Lernkultur und Budget: Lücke zwischen Anspruch und Realität
- Laut dem L&D Monitor 2025 sieht die Mehrheit der HR- und Führungskräfte eine aktive Lernkultur im Unternehmen, doch nur 48 Prozent der Mitarbeitenden teilen diese Einschätzung. Besonders gravierend: 43 Prozent der Unternehmen nutzen weniger als die Hälfte ihres Weiterbildungsbudgets. Oft fehlt es an Kommunikation. Ein Drittel der Beschäftigten weiß demnach nicht einmal, ob ihnen ein Lernbudget zur Verfügung steht. Gleichzeitig werden Lernzeiten kaum honoriert oder in den Arbeitsalltag integriert.
- Das wirkt sich auch auf die Fluktuation aus. So verlassen 42 Prozent der Neueinstellungen das Unternehmen innerhalb des ersten Jahres. Ein häufiger Kündigungsgrund ist aus Sicht von Mitarbeitenden und Führungskräften ein Mangel an Entwicklungsmöglichkeiten. HR-Verantwortliche hingegen nennen diesen Aspekt seltener, was auf eine strategische Fehleinschätzung hindeutet.