

Wissensmanagement in KMU: Wissenstransfer, Communities of Practice und Verlustprävention

Lucien André Reuter

EONAR GmbH | lucien.reuter@eonar.de | <https://lucienreuter.de>

Working Paper

LR-WP-2026-04

30. April 2026

Version: v1.1, Stand: 3. Juli 2026

Empfohlene Zitierweise: Reuter, L. A. (2026). *Wissensmanagement in KMU: Wissenstransfer, Communities of Practice und Verlustprävention*. Working Paper, LR-WP-2026-04. <https://lucienreuter.de/publikationen/wissensmanagement-wissenstransfer-kmu/>

Dokumenttyp: Working Paper

Reportnummer: LR-WP-2026-04

URL: <https://lucienreuter.de/publikationen/wissensmanagement-wissenstransfer-kmu/>

PDF: <https://lucienreuter.de/publikationen/wissensmanagement-wissenstransfer-kmu/wissensmanagement-wissenstransfer-kmu.pdf>

Zusammenfassung

Wissensmanagement fällt in kleinen und mittleren Unternehmen meist erst auf, wenn Wissen schon fehlt: beim Austritt erfahrener Mitarbeitender, in schlecht dokumentierten Übergaben, in isolierten Dateiablagen oder in Projekten, die dieselben Fehler wiederholen. Der Beitrag fragt, wie Organisationen kritisches Wissen identifizieren, sichern, teilen und in Routinen überführen, ohne Wissensmanagement auf Toolauswahl und Dokumentenpflege zu verkürzen. Er verbindet dazu klassische Konzepte zu implizitem und explizitem Wissen, organisationaler Wissensentstehung und Communities of Practice mit geprüften EONAR-Fachbeiträgen aus der Mittelstandspraxis. Sechs Gestaltungsdimensionen ordnen das Feld: Wissensrisiko und kritische Wissensfelder, Transferpfade nach Wissensart, Kultur und psychologische Sicherheit, Communities of Practice, digitale Wissensinfrastruktur sowie Messung und Verantwortlichkeit. Entscheidend ist dabei die Wahl der Transferform: Nicht jedes Wissen lässt sich sinnvoll dokumentieren, und Erfahrungswissen verliert an Wert,

wenn es vorschnell in Checklisten gezwungen wird. Die Argumentation stützt sich auf Literatur und Praxisquellen, nicht auf eigene Erhebungen.

Keywords: Wissensmanagement; Wissenstransfer; KMU; Communities of Practice; Erfahrungswissen; organisationales Wissen

Kernaussagen

- Wissensmanagement in KMU ist kein reines IT-Thema, sondern verbindet kritische Wissensfelder, Kultur, Prozesse, Rollen und passende Werkzeuge.
- Communities of Practice und strukturierte Reflexionsformate sind besonders geeignet, implizites Erfahrungswissen sichtbar und anschlussfähig zu machen.
- Verlustprävention wird belastbar, wenn Wissensrisiken, Verantwortlichkeiten und Nutzungskennzahlen regelmäßig geprüft werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Problemstellung und Praxisfrage	4
3	Begriffe und Abgrenzung	5
4	Stand der Diskussion	6
5	Methodisches Vorgehen	8
6	Ein sechsdimensionaler Bezugsrahmen für Wissensmanagement in KMU	8
6.1	Dimension 1: Kritisches Wissen und Wissensrisiko identifizieren	8
6.2	Dimension 2: Transferpfade nach Wissensart wählen	9
6.3	Dimension 3: Kultur und psychologische Sicherheit schaffen	10
6.4	Dimension 4: Communities of Practice gezielt kultivieren	10
6.5	Dimension 5: Digitale Wissensinfrastruktur mit Nutzungskonzept verbinden . .	11
6.6	Dimension 6: Verantwortlichkeit, Qualität und Wirkung messen	11
7	Implikationen für die Umsetzung	12
8	Diskussion	13
9	Limitationen	13
10	Fazit	14

1 Einleitung

Kleine und mittlere Unternehmen verfügen häufig über eine Wissensbasis, die nicht in Handbüchern, Datenbanken oder Prozessmodellen steht, sondern in den Köpfen erfahrener Mitarbeitender, in eingespielten Routinen, in Kundengesprächen, in informellen Abstimmungen und in Projektgeschichten. Diese Nähe zwischen Wissen und Personen ist ein Vorteil: Entscheidungen sind kurz, Kontext ist bekannt, Probleme werden pragmatisch gelöst. Sie ist zugleich ein Risiko. Wenn zentrale Wissensträgerinnen oder Wissensträger ausfallen, wechseln oder in den Ruhestand gehen, kann eine Organisation Fähigkeiten verlieren, die im Alltag selbstverständlich erschienen.

Dieses Risiko ist im Mittelstand besonders relevant, weil Wissensarbeit dort oft weniger formalisiert ist als in Großorganisationen. Dokumentation entsteht nebenbei, nicht als eigenes System. Rollen sind breiter geschnitten. Eine Person betreut gleichzeitig Kunden, Prozesse, Spezialwissen und informelle Koordination. Gerade dadurch werden Wissensflüsse robust, solange die Personen verfügbar sind, aber verletzlich, wenn Übergaben fehlen oder Erfahrungswissen nicht geteilt wird.

Die EONAR-Fachbeiträge zu Wissensverlust, Wissensmanagement in KMU, digitalen Werkzeugen, Unternehmenskultur und Communities of Practice beschreiben diese Spannung aus einer praxisnahen Perspektive [10, 9, 8, 7, 6]. Sie machen deutlich, dass Wissen nicht automatisch wirksam wird, nur weil es vorhanden ist. Wissen muss auffindbar, verständlich, aktuell, vertrauenswürdig und an konkrete Arbeitskontexte anschließbar sein. Ein internes Wiki, ein Lernmanagementsystem oder eine Kollaborationsplattform kann diesen Prozess unterstützen. Es ersetzt aber nicht die organisatorische Entscheidung, welches Wissen kritisch ist, wer es verantwortet und welche Formen des Austauschs im Arbeitsalltag tatsächlich genutzt werden.

Dieses Working Paper greift diese Überlegungen auf und entwickelt daraus einen eigenständigen Bezugsrahmen für KMU. Der Beitrag richtet sich an Geschäftsführungen, Bereichsleitungen, Personal- und Lernverantwortliche sowie digitale Transformationsrollen, die Wissensmanagement nicht als Nebenthema behandeln wollen. Im Mittelpunkt steht keine vollständige Theorie des Wissens, sondern die Frage, wie mittelständische Organisationen mit begrenzten Ressourcen ein belastbares, nutzbares und kulturverträgliches Wissensmanagement aufbauen können.

2 Problemstellung und Praxisfrage

Wissensmanagement scheitert in der Praxis selten daran, dass Organisationen den Wert von Wissen bestreiten. Es scheitert häufiger daran, dass Wissen zu unscharf adressiert wird. Wenn jede Datei, jede Erfahrung und jede Information gleichermaßen wichtig erscheint, entsteht kein handhabbares System. Gleichzeitig greifen rein technische Lösungen zu kurz. Eine neue Plattform erzeugt noch keinen Transfer, wenn das notwendige Change Management fehlt, wenn mehrere Plattformen nebeneinander bestehen und niemand bereit ist, sich auf eine davon festzulegen, oder wenn Verantwortlichkeiten für Pflege und Aktualität ungeklärt bleiben.

Des Weiteren kann erschwerend hinzukommen, dass Mitarbeitende keinen Nutzen sehen oder Wissen als persönliche Machtressource einbehalten möchten.

Für KMU entsteht daraus eine doppelte Herausforderung. Einerseits müssen sie Wissensrisiken erkennen: Welches Wissen ist kritisch für Kundenbeziehungen, Lieferfähigkeit, Qualität, Innovation, Compliance oder Einarbeitung? Andererseits müssen sie Transferformen entwickeln, die zu ihrer Arbeitsrealität passen. Nicht jedes Wissen lässt sich sinnvoll dokumentieren. Ein Teil des relevanten Wissens ist explizit und lässt sich in Dokumenten, Checklisten oder Prozessbeschreibungen festhalten. Ein anderer Teil ist implizit: an Erfahrung, Situation und Person gebunden und nicht vollständig in Worte zu fassen, etwa das Gespür für einen unzufriedenen Kunden oder für ein aufkommendes Qualitätsproblem. Solches Erfahrungswissen wird erst im Gespräch, im gemeinsamen Problemlösen oder in wiederholter Praxis übertragbar. Polanyi beschreibt diese Grenze expliziter Beschreibung als Dimension impliziten Wissens [12]. Nonaka und Takeuchi zeigen ergänzend, dass organisationales Wissen durch Wechselwirkungen zwischen impliziten und expliziten Wissensformen entsteht [11].

Daraus ergibt sich die leitende Frage dieses Beitrags:

Wie können kleine und mittlere Unternehmen kritisches Wissen so identifizieren, sichern, teilen und weiterentwickeln, dass Wissensverlust reduziert, Lernen im Arbeitsalltag gestärkt und digitale Werkzeuge sinnvoll eingebettet werden?

Diese Frage wird nicht als Softwareauswahl verstanden. Sie ist eine Gestaltungsfrage: Welche Wissensfelder sind kritisch? Welche Transferform passt zu welchem Wissen? Welche kulturellen Bedingungen fördern Teilen statt Zurückhalten? Welche Rolle spielen Communities of Practice? Welche Mindest-Governance braucht ein Wissenssystem, damit es nicht veraltet?

3 Begriffe und Abgrenzung

Wissensmanagement bezeichnet in diesem Beitrag die bewusste Gestaltung organisationaler Prozesse, Strukturen, Rollen und Werkzeuge, durch die Wissen identifiziert, erzeugt, geteilt, genutzt, bewahrt und bewertet wird. Diese Arbeitsdefinition schließt an etablierte Wissensmanagementmodelle an, insbesondere an prozessorientierte Ansätze wie das Bausteinmodell nach Probst, Raub und Romhardt [13]. Entscheidend ist dabei, dass Wissen nicht mit Daten oder Dokumenten gleichgesetzt wird.

Daten sind einzelne Zeichen, Messwerte oder Einträge. Informationen entstehen, wenn Daten in einen Kontext gebracht werden. Wissen geht darüber hinaus: Es umfasst Deutung, Erfahrung, Urteilskraft und Handlungsfähigkeit. Davenport und Prusak beschreiben Wissen entsprechend als Mischung aus Erfahrung, Werten, Kontextinformationen und fachlicher Einsicht, die Handeln und Bewertung ermöglicht [1]. Für KMU ist diese Unterscheidung wichtig, weil viele Wissensmanagementinitiativen bei der Ablage von Informationen stehen bleiben. Eine Dateiablage kann Informationen verfügbar machen. Ob daraus bessere Entscheidungen entstehen, hängt von Kontext, Qualität, Nutzung und sozialer Anschlussfähigkeit ab.

Explizites Wissen ist Wissen, das dokumentiert, beschrieben oder formalisiert werden kann: Prozessbeschreibungen, Checklisten, Handbücher, Angebotslogiken, Schulungsunterlagen oder technische Spezifikationen. Implizites Wissen ist stärker an Erfahrung, Situation und Person gebunden: der Umgang mit schwierigen Kunden, das Erkennen von Qualitätsproblemen, Erfahrungswerte in Projekten oder das Gespür für Risiken in einer technischen Architektur. Implizites Wissen lässt sich nicht vollständig in Dokumente übertragen, kann aber durch Hospitation, Mentoring, Communities of Practice, Retrospektiven und gemeinsame Problemlösung zugänglich werden.

Wissenstransfer meint in diesem Beitrag nicht nur die Weitergabe fertiger Inhalte. Er umfasst die soziale, fachliche und technische Überführung von Wissen in einen neuen Nutzungskontext. Ein Übergabedokument ist daher nur ein Baustein. Transfer ist erst dann gelungen, wenn die empfangende Person oder Gruppe das Wissen versteht, anwenden, anpassen und weiterentwickeln kann.

Communities of Practice werden als soziale Lern- und Austauschformen verstanden, in denen Menschen mit einem gemeinsamen Praxisfeld regelmäßig Erfahrungen, Fragen, Begriffe und Lösungsansätze teilen. Lave und Wenger haben Lernen als Teilnahme an sozialen Praktiken beschrieben [5]; Wenger hat Communities of Practice später als eigenständigen Rahmen organisationalen Lernens ausgearbeitet [14]. Für Wissensmanagement in KMU sind Communities of Practice interessant, weil sie nicht nur explizite Inhalte sammeln, sondern auch Kontexte, Geschichten und implizite Erfahrungslogiken transportieren.

Abzugrenzen ist Wissensmanagement von reinem Dokumentenmanagement, von Weiterbildung allein und von allgemeiner interner Kommunikation. Dokumentenmanagement kann Wissensmanagement unterstützen, ist aber enger. Weiterbildung vermittelt Kompetenzen, bildet aber nicht automatisch organisationale Wissensspeicher oder Transferpfade. Kommunikation sorgt für Austausch, aber nicht zwingend für Bewahrung, Qualitätssicherung oder Wiederverwendung.

4 Stand der Diskussion

Die Wissensmanagementdiskussion ist seit den 1990er Jahren durch zwei Spannungen geprägt. Erstens steht die Frage im Raum, wie Organisationen Wissen überhaupt fassen können, ohne es auf Datenbestände zu reduzieren. Zweitens ist offen, wie Wissen geteilt werden kann, wenn es zu großen Teilen an Erfahrung, Praxis und Vertrauen gebunden ist.

Polanyis Konzept des impliziten Wissens bildet dafür eine wichtige Grundlage [12]. Die zentrale Einsicht besteht darin, dass Menschen mehr wissen, als sie vollständig sagen können. Für Organisationen bedeutet das: Nicht jedes relevante Wissen kann durch bessere Dokumentation gesichert werden. Gerade entscheidungsrelevante Erfahrung entsteht oft in der Praxis und bleibt an Situationen gebunden. Wissensmanagement muss daher Wege schaffen, in denen Menschen gemeinsam handeln, beobachten, reflektieren und schrittweise Sprache für Erfahrungswissen entwickeln.

Nonaka und Takeuchi haben diese Perspektive in ein Modell organisationaler Wissensentstehung übersetzt [11]. Ihr SECI-Modell unterscheidet Sozialisierung, Externalisierung, Kombination und Internalisierung als miteinander verbundene Prozesse zwischen implizitem und explizitem Wissen. Für KMU ist dieses Modell hilfreich, wenn es nicht schematisch, sondern pragmatisch genutzt wird: Erfahrungswissen wird zunächst über gemeinsame Praxis geteilt, dann in Begriffe, Skizzen, Checklisten oder Geschichten übersetzt, mit vorhandenen Dokumenten kombiniert und schließlich wieder in Arbeitsroutinen eingeübt.

Probst, Raub und Romhardt stellen mit ihrem Bausteinmodell eine prozessorientierte Sicht bereit: Wissensziele definieren, Wissen identifizieren, erwerben, entwickeln, verteilen, nutzen, bewahren und bewerten [13]. Der praktische Wert dieses Modells liegt darin, Wissensmanagement nicht auf eine einzelne Aktivität zu verkürzen. Wer Wissen nur speichert, hat noch keine Wissensziele. Wer Wissen nur teilt, hat noch keine Bewertung. Wer Wissen nur bewertet, aber keine Transferform etabliert, erzeugt kaum Wirkung.

Communities of Practice ergänzen diese Modelle um eine soziale Perspektive. Der EONAR-Beitrag zu Communities of Practice betont, dass Wissen nicht nur gespeichert, sondern lebendig gehalten werden muss [6]. Das entspricht der Literatur: Communities of Practice schaffen Räume, in denen Menschen über ein gemeinsames Praxisfeld, gemeinsame Sprache und wiederkehrende Probleme verbunden sind [14]. Gerade für implizites Wissen sind solche sozialen Räume wichtig, weil Kontext und Vertrauen nicht in einer Datenbank entstehen.

Die EONAR-Beiträge zu Wissensverlust und Wissensmanagement in KMU heben außerdem hervor, dass Wissensrisiken besonders dort auftreten, wo Erfahrungswissen personengebunden bleibt und Übergaben fehlen [10, 9]. DeLong hat diese Verlustrisiken im Kontext alternder Belegschaften systematisch beschrieben und gezeigt, dass der Abgang erfahrener Wissensträger strategische Fähigkeiten gefährden kann [2]. Der Wissensverlustbeitrag verweist auf Konzepte wie SECI, Lessons Learned, Retrospektiven und das Bausteinmodell. Der KMU-Beitrag ordnet Wissensmanagement als strategische Aufgabe ein, warnt aber zugleich vor einer Reduktion auf Ablagesysteme. Diese Perspektive deckt sich mit Davenport und Prusak, die Wissen als handlungsbezogene Ressource verstehen [1].

Ein weiterer Diskussionsstrang betrifft Unternehmenskultur. Der EONAR-Beitrag zur Kultur des Wissenstransfers betont Vertrauen, Fehlerkultur, Partizipation und Kommunikationsroutinen [7]. Empirisch anschlussfähig ist hier unter anderem die Forschung zu psychologischer Sicherheit in Teams: Edmondson zeigt, dass Lernverhalten in Arbeitsgruppen wesentlich davon abhängt, ob Mitglieder Fragen, Zweifel oder Fehler ohne Angst vor Sanktionen äußern können [3]. Wissensmanagement braucht daher nicht nur Plattformen, sondern auch eine Kultur, in der das Teilen von Unfertigem, Erfahrungswissen und Fehlern legitim ist.

Digitale Werkzeuge bilden schließlich die infrastrukturelle Dimension. Der EONAR-Beitrag zu digitalen Werkzeugen für Wissenstransfer beschreibt Kategorien wie Kommunikation, Dokumentation, Lernplattformen und Expertensuche [8]. Für dieses Working Paper wird daraus keine Produktempfehlung abgeleitet. Wichtiger ist die Gestaltungslogik: Werkzeuge müssen zum Wissensproblem passen. Ein Wiki hilft bei stabilen Inhalten, eine Retrospektive

bei Projekterfahrung, eine Community bei wiederkehrenden Praxisfragen, eine Expertensuche bei verteiltem Erfahrungswissen und ein Lernpfad bei standardisierbaren Kompetenzen.

5 Methodisches Vorgehen

Grundlage dieses Beitrags ist eine kuratierte Auswertung geprüfter EONAR-Fachbeiträge sowie ergänzender Grundlagenliteratur zu Wissensmanagement, implizitem Wissen, organisationalem Lernen und Communities of Practice. Es handelt sich um einen konzeptionellen Beitrag ohne Primärdatenerhebung: Es wurden keine Interviews geführt und keine statistische Analyse vorgenommen.

Die EONAR-Quellen wurden im Rahmen der Quellenprüfung auf Erreichbarkeit, Titel, Datum und inhaltliche Relevanz geprüft. Die zugrunde liegenden Fachbeiträge stammen von Kim Mara Müller und Jana-Larissa Grzeszkowiak und werden in der Bibliographie unter ihren Namen geführt. Quantitative Aussagen aus den EONAR-Beiträgen, die auf weiterführende Branchen- oder Mittelstandsberichte verweisen, werden in diesem Paper nicht als eigenständige empirische Befunde verwendet, sofern die Primärquelle hier nicht separat ausgewertet wurde.

Der Bezugsrahmen wurde in drei Schritten entwickelt. Erstens wurden wiederkehrende Problem-muster aus den EONAR-Beiträgen extrahiert: Wissensverlust, fehlende Übergaben, ungenutzte Werkzeuge, Kulturbarrieren und fehlende Verantwortlichkeit. Zweitens wurden diese Muster mit etablierten Konzepten der Literatur abgeglichen. Drittens wurden daraus sechs Gestaltungsdimensionen abgeleitet, die für KMU praktisch handhabbar sein sollen.

Damit unterscheidet sich das Vorgehen von einer fallstudienbasierten Theoriebildung im Sinne von Eisenhardt [4], die auf iterativem Sampling mehrerer Fälle, systematischer Kodierung und Konstantvergleich zwischen Fällen und entstehender Theorie beruht. Dieser Beitrag erhebt keine eigenen Fälle und folgt keinem solchen Sampling, sondern verdichtet publizierte Praxisbeiträge und Fachliteratur zu einem Bezugsrahmen. Eine fallstudienbasierte Weiterentwicklung, etwa anhand mehrerer KMU mit unterschiedlichen Wissensverlustisiken, wäre ein sinnvoller nächster Schritt, um die vorgeschlagenen Dimensionen empirisch zu prüfen.

6 Ein sechsdimensionaler Bezugsrahmen für Wissensmanagement in KMU

Der vorgeschlagene Bezugsrahmen versteht Wissensmanagement in KMU als Zusammenspiel von sechs Dimensionen. Die Dimensionen sind nicht als starres Reifegradmodell gedacht. Sie sollen vielmehr helfen, Wissensmanagementprojekte zu strukturieren, Risiken zu erkennen und passende Interventionen auszuwählen.

6.1 Dimension 1: Kritisches Wissen und Wissensrisiko identifizieren

Der erste Schritt besteht darin, nicht „Wissen“ allgemein zu managen, sondern kritische Wissensfelder zu identifizieren. Kritisch ist Wissen dann, wenn sein Verlust spürbare Folgen für

Leistung, Qualität, Kundenzufriedenheit, Sicherheit, Compliance, Innovationsfähigkeit oder Einarbeitung hätte. In KMU betrifft dies häufig Kundenhistorien, technische Speziallösungen, Angebotslogiken, branchenspezifische Prozesskenntnis, informelle Lieferantenkenntnis oder Erfahrungswissen zu Fehlerbildern.

Eine praxistaugliche Analyse beginnt mit wenigen Fragen: Welche Aufgaben können nur von sehr wenigen Personen ausgeführt werden? Wo dauern Einarbeitungen besonders lange? Welche Probleme werden immer wieder an dieselben Personen eskaliert? Wo existieren Dokumente, die niemand nutzt? Welche Kunden- oder Prozessentscheidungen hängen an unausgesprochenem Kontextwissen? Solche Fragen führen schneller zu handhabbaren Wissensfeldern als eine allgemeine Inventarisierung aller Informationen.

Für jedes kritische Wissensfeld sollte das Risiko getrennt bewertet werden: Eintrittswahrscheinlichkeit, Schadenshöhe, aktuelle Dokumentationslage, Vertretbarkeit, Transferfähigkeit und Aktualisierungsdynamik. Ein Wissensfeld mit hoher Schadenshöhe und niedriger Dokumentationslage verdient Priorität, auch wenn es nicht besonders sichtbar ist. Ein gut dokumentierter Standardprozess braucht dagegen weniger Aufmerksamkeit als ein informeller Spezialprozess, der nur durch eine Person getragen wird.

6.2 Dimension 2: Transferpfade nach Wissensart wählen

Nicht jedes Wissen braucht denselben Transferpfad. Explizites Wissen kann über Dokumente, Checklisten, Prozesslandkarten, Lernmodule oder Datenbanken gesichert werden. Implizites Wissen braucht ergänzende Formate: Mentoring, Shadowing, Tandems, strukturierte Interviews, Fallbesprechungen, Retrospektiven oder Communities of Practice. Die Unterscheidung ist entscheidend, weil viele Wissensmanagementinitiativen scheitern, wenn sie implizites Wissen ausschließlich durch Dokumentationspflichten behandeln.

Ein Kundenservice-Team kann zum Beispiel Standardantworten, Eskalationsregeln und Systemschritte gut dokumentieren. Das Gespür dafür, wann ein Kunde verärgert, unsicher oder wechselbereit ist, entsteht dagegen eher durch gemeinsame Fallreflexion, Gesprächsbeispiele und begleitete Praxis. Ein technisches Team kann Architekturentscheidungen und Schnittstellen dokumentieren. Die Erfahrung, warum eine bestimmte Lösung unter realen Lastbedingungen problematisch wird, lässt sich oft besser in Review-Formaten und Projektretrospektiven vermitteln.

Der Transferpfad sollte daher zur Wissensart passen. Für stabil wiederkehrendes Wissen eignen sich strukturierte Wissensartikel. Für erfahrungsabhängiges Wissen eignen sich Erzählformate, Fallvignetten und Tandems. Für verteiltes Expertenwissen eignen sich Expert:innenprofile und interne Fragemechanismen. Für Lerninhalte mit klarer Kompetenzlogik eignen sich Lernpfade. Für dynamische Praxisfragen eignen sich Communities of Practice.

6.3 Dimension 3: Kultur und psychologische Sicherheit schaffen

Wissen wird nur geteilt, wenn Teilen sozial sinnvoll und sicher erscheint. In Organisationen, in denen Wissen als Machtquelle gilt, wird Wissensmanagement schnell zu einer leeren Struktur. Mitarbeitende dokumentieren dann das Nötigste, geben aber Kontext, Zweifel, Fehler und Erfahrungsurteile nicht weiter. Der EONAR-Beitrag zur Unternehmenskultur beschreibt deshalb Vertrauen, Offenheit und Fehlerkultur als zentrale Voraussetzungen des Wissenstransfers [7].

Psychologische Sicherheit bedeutet nicht Harmonie oder geringe Leistungsanforderung. Sie beschreibt vielmehr die Erwartung, dass Fragen, Fehlerhinweise, Unsicherheit und Lernbedarf nicht persönlich bestraft werden [3]. Für Wissensmanagement ist das besonders relevant, weil wertvolles Wissen oft dort entsteht, wo etwas nicht funktioniert hat: ein Angebot war falsch kalkuliert, ein Projekt lief aus dem Ruder, ein Kunde hat anders reagiert als erwartet. Wenn solche Erfahrungen beschönigt oder verschwiegen werden, verliert die Organisation Lernchancen.

Führungskräfte prägen diese Kultur durch sichtbares Verhalten. Sie können Wissenstransfer fördern, indem sie Fragen belohnen, Übergaben ernst nehmen, Erfahrungsberichte nicht als Schuldzuweisung behandeln und Beiträge in Wissenssystemen aktiv nutzen. Ebenso wichtig ist Zeit. Wer Wissensmanagement nur zusätzlich zur Vollauslastung verlangt, erzeugt Pflichtdokumentation ohne Tiefe. Transfer braucht kleine, wiederkehrende Zeitfenster: Retrospektiven, Übergabegespräche, Review-Slots, Community-Termine und Pflegezyklen.

6.4 Dimension 4: Communities of Practice gezielt kultivieren

Communities of Practice sind besonders wertvoll, wenn Wissen nicht stabil genug für ein Handbuch und nicht formal genug für ein Schulungscurriculum ist. Sie ermöglichen Austausch über wiederkehrende Praxisprobleme, ohne jeden Beitrag sofort in eine formale Prozessbeschreibung übersetzen zu müssen. Der EONAR-Beitrag zu Communities of Practice betont diese Rolle als sozialer Raum, in dem Wissen zirkuliert, entsteht und lebendig bleibt [6].

Für KMU müssen Communities of Practice nicht groß oder aufwendig sein. Eine Community kann aus fünf bis zwölf Personen bestehen, die regelmäßig über ein gemeinsames Feld sprechen: Projektleitung, Servicefälle, Automatisierung, regulatorische Anforderungen, Vertriebspraxis oder Führung im digitalen Wandel. Entscheidend ist, dass die Community ein klares Thema, eine wiederkehrende Taktung und eine minimale Moderation hat. Ohne Thema wird sie beliebig. Ohne Taktung verschwindet sie im Tagesgeschäft. Ohne Moderation dominieren oft die lautesten Stimmen.

Eine mittelstandstaugliche Community braucht drei Artefakte. Erstens ein Themenlog, in dem Fragen, Fälle und offene Punkte gesammelt werden. Zweitens ein Ergebnisformat, das wichtige Erkenntnisse knapp dokumentiert: Entscheidung, Muster, Fehler, Checkliste oder offene Hypothese. Drittens einen Rückkanal in die Organisation, damit Erkenntnisse nicht in der Community verbleiben, sondern in Prozesse, Onboarding, Schulungen oder Entscheidungsvorlagen einfließen.

Communities of Practice sollten nicht mit Projektteams verwechselt werden. Projektteams liefern ein Ergebnis. Communities pflegen ein Praxisfeld. Gerade diese längere Perspektive macht sie für Wissensbewahrung wertvoll. Sie können neue Mitarbeitende an implizite Regeln heranzuführen, Erfahrungen zwischen Bereichen verbinden und eine Sprache für wiederkehrende Probleme entwickeln.

6.5 Dimension 5: Digitale Wissensinfrastruktur mit Nutzungskonzept verbinden

Digitale Werkzeuge sind notwendig, aber nicht hinreichend. Der EONAR-Beitrag zu digitalen Werkzeugen unterscheidet unter anderem Kommunikationsplattformen, Dokumentationssysteme, Lernplattformen und Expertensuche [8]. Für KMU ist diese Vielfalt Chance und Risiko zugleich. Chance, weil auch kleinere Organisationen heute leistungsfähige Werkzeuge nutzen können. Risiko, weil Toolvielfalt schnell neue Silos erzeugt.

Eine tragfähige Wissensinfrastruktur beantwortet vor der Toolfrage drei Fragen: Welche Wissensarten sollen unterstützt werden? Wer pflegt welche Inhalte? Wie findet eine Person im Arbeitskontext schnell die richtige Antwort oder die richtige Ansprechperson? Ohne diese Klärung entsteht häufig ein Nebeneinander aus Chatverläufen, Dateiablagen, Wiki-Seiten, Lernplattformen und persönlichen Notizen.

Ein praktisches Zielbild kann aus vier Schichten bestehen. Die erste Schicht ist Kommunikation: Fragen, Abstimmungen und kurzfristiger Austausch. Die zweite Schicht ist Dokumentation: stabile Inhalte, Prozesse, Entscheidungen, Checklisten und Standards. Die dritte Schicht ist Lernen: strukturierte Pfade für Einarbeitung, Rollenwechsel und neue Kompetenzen. Die vierte Schicht ist Expertise: Sichtbarkeit von Personen, Erfahrungsfeldern und Communities. Jede Schicht braucht eigene Regeln. Chat ist kein Archiv. Ein Wiki ist kein Lernpfad. Eine Lernplattform ersetzt keine Expert:innensuche. Eine Community ersetzt keine verbindliche Prozessdokumentation.

6.6 Dimension 6: Verantwortlichkeit, Qualität und Wirkung messen

Wissensmanagement braucht leichte Governance. Ohne Verantwortlichkeit veralten Inhalte, Communities versanden und Plattformen werden unübersichtlich. Governance bedeutet hier nicht Bürokratie, sondern die Klärung weniger Rollen und Routinen: Wer besitzt ein Wissensfeld fachlich? Wer prüft Aktualität? Wer darf Inhalte ändern? Welche Inhalte müssen versioniert werden? Welche Communities haben eine Moderation? Welche Wissensrisiken werden regelmäßig im Führungskreis betrachtet?

Messung sollte dabei nicht nur Aktivität zählen. Die Zahl der Wiki-Seiten oder Community-Termine sagt wenig über Wirkung. Sinnvoller sind kombinierte Indikatoren: Sucherfolg, Nutzungsraten kritischer Inhalte, Einarbeitungsdauer, Anzahl wiederkehrender Fehler, Anteil dokumentierter Übergaben, offene Wissensrisiken, Aktualitätsquote zentraler Seiten, Teilnahme an Communities und qualitative Rückmeldungen aus Teams.

Wichtig ist eine realistische Messlogik. Wissensmanagement wirkt oft indirekt: Probleme werden schneller gelöst, Übergaben werden ruhiger, neue Mitarbeitende finden schneller Kontext, Projektfehler wiederholen sich seltener. Nicht alle Effekte lassen sich monetär präzise erfassen. Dennoch sollten KMU vorab definieren, woran sie erkennen wollen, dass Wissensmanagement besser funktioniert.

Praxisregel

Ein Wissensmanagementsystem ist nicht dann erfolgreich, wenn viel Wissen abgelegt wurde, sondern wenn kritisches Wissen im richtigen Moment gefunden, verstanden, angewendet und weiterentwickelt wird.

7 Implikationen für die Umsetzung

Für die Umsetzung in KMU empfiehlt sich ein fokussiertes Vorgehen. Der Einstieg sollte nicht mit einem organisationsweiten Wissensmanagementprogramm beginnen, sondern mit einem klar abgegrenzten Wissensfeld. Geeignet sind Bereiche mit spürbarem Risiko und hoher praktischer Relevanz: Kundenservice, Projektübergaben, technische Spezialprozesse, Vertriebserfahrung, Onboarding oder Führungskräftewissen.

Im ersten Schritt sollte ein Wissensrisiko-Workshop durchgeführt werden. Beteiligte Fachpersonen identifizieren kritische Wissensfelder, Wissensträgerinnen und Wissensträger, aktuelle Ablagen, Lücken und typische Suchsituationen. Ziel ist keine vollständige Wissenslandkarte, sondern eine Priorisierung. Drei bis fünf kritische Wissensfelder reichen für den Start.

Im zweiten Schritt wird für jedes Wissensfeld ein passender Transferpfad gewählt. Stabile Fakten werden dokumentiert. Erfahrungswissen wird über Interviews, Fallbesprechungen oder Tandems erschlossen. Dynamische Praxisfragen werden in einer Community of Practice gebündelt. Wiederkehrende Kompetenzen werden in Lernpfade übersetzt. Dadurch wird vermieden, dass alle Wissensarten in dasselbe Tool gedrückt werden.

Im dritten Schritt braucht jedes Wissensfeld minimale Verantwortung. Eine fachliche Owner-Rolle sorgt für Aktualität und Qualität. Eine technische oder organisatorische Rolle unterstützt Struktur und Auffindbarkeit. Führungskräfte sichern Zeit und Legitimation. Besonders wichtig ist, dass Wissenstransfer nicht als freiwilliges Zusatzhobby erscheint. Er ist Teil guter Arbeit, in vielen KMU aber auch unmittelbar an Compliance-Anforderungen gebunden: Qualitätsmanagementnormen, Nachweispflichten in regulierten Branchen oder interne Reglements schreiben Dokumentation und Übergabe von Wissen an bestimmten Stellen ausdrücklich vor. Wo das gilt, ist Wissenstransfer keine Kür, sondern eine Pflicht mit Konsequenzen bei Nichteinhaltung.

Im vierten Schritt wird die digitale Infrastruktur bereinigt oder ergänzt. Häufig müssen KMU nicht sofort neue Systeme einführen. Oft ist wichtiger, bestehende Systeme klarer zu nutzen: Welche Inhalte gehören ins Wiki, welche in die Dateiablage, welche in die Lernplattform und welche bleiben im Chat? Ein einfaches Regelwerk kann mehr Wirkung haben als ein neues Tool.

Im fünften Schritt sollten Wirkung und Nutzung nachgehalten werden. Nach acht bis zwölf Wochen lässt sich prüfen: Werden Inhalte gefunden? Haben Übergaben funktioniert? Gibt es weniger Rückfragen zu Standardthemen? Entstehen in Communities konkrete Artefakte? Werden Wissensrisiken kleiner? Diese Rückkopplung macht Wissensmanagement lernfähig.

8 Diskussion

Der vorgeschlagene Rahmen verbindet klassische Wissensmanagementmodelle mit einer mittelstandstauglichen Umsetzungslogik. Sein Nutzen liegt darin, Wissensmanagement nicht auf eine einzelne Maßnahme zu reduzieren. Kritisches Wissen, Transferform, Kultur, Community, Werkzeug und Governance werden gemeinsam betrachtet. Dadurch können Organisationen vermeiden, nur Dokumente zu sammeln oder nur Communities zu starten, ohne deren Ergebnisse nutzbar zu machen.

Der naheliegendste Einwand ist die Zeitfrage: KMU haben für systematisches Wissensmanagement wenig freie Kapazität. Dieses Argument ist ernst zu nehmen. Wissensmanagement darf keine Parallelorganisation erzeugen. Der Rahmen setzt deshalb auf kleine, eingebettete Routinen: kurze Retrospektiven, klare Wissensfelder, leichte Owner-Rollen, vorhandene Werkzeuge und einfache Messpunkte. Der Aufwand entsteht nicht zusätzlich zum Geschäft, sondern soll Reibungsverluste, Suchzeiten, Fehlwiederholungen und Übergaberisiken reduzieren.

Ernst zu nehmen ist auch die Sorge vor Überformalisierung. Zu viel Wissensmanagement kann lebendige Praxis ersticken; gerade implizites Wissen verliert an Wert, wenn es vorschnell in starre Checklisten gezwungen wird. Deshalb betont der Beitrag unterschiedliche Transferpfade. Nicht alles muss dokumentiert werden. Manche Wissensformen brauchen soziale Räume, Fallarbeit und wiederholte Anwendung.

Schließlich bleibt die Frage der Messbarkeit. Wissensmanagementeffekte sind nicht immer eindeutig kausal zurechenbar. Dennoch ist vollständige Messbarkeit keine Voraussetzung für Steuerung. Organisationen können mit plausiblen Indikatoren arbeiten, zum Beispiel Einarbeitungsdauer, Wiederholfehler, Sucherfolg, Übergabequalität und Aktualität kritischer Inhalte. Wichtig ist, dass Kennzahlen nicht zur Scheingenauigkeit werden.

9 Limitationen

Dieses Working Paper ist konzeptionell und praxisorientiert. Es erhebt keine Primärdaten und prüft den vorgeschlagenen Bezugsrahmen nicht empirisch. Aussagen über typische Wissensrisiken, kulturelle Voraussetzungen oder Wirkungsmessung sind daher als strukturierte Praxislogik zu verstehen, nicht als statistischer Nachweis.

Die verwendeten EONAR-Beiträge liefern praxisnahe Ausgangspunkte, sind aber keine empirischen Studien. Quantitative Aussagen aus den Blogbeiträgen werden nicht als eigenständige Befunde dieses Papers übernommen, sofern die Primärquellen nicht separat ausgewertet wurden.

Die Übertragbarkeit hängt außerdem von Branche, Unternehmensgröße, Regulierung, technischer Infrastruktur und Führungskultur ab. Ein produzierendes Unternehmen mit sicherheitskritischen Prozessen benötigt andere Dokumentations- und Nachweispflichten als ein Beratungs-, Bildungs- oder Softwareunternehmen. Der Rahmen muss daher projektspezifisch angepasst werden.

10 Fazit

Wissensmanagement in KMU wird wirksam, wenn es vom konkreten Wissensrisiko ausgeht und nicht von der Toolauswahl. Kritisches Wissen muss identifiziert, passende Transferpfade müssen gewählt, kulturelle Voraussetzungen müssen geschaffen und digitale Werkzeuge müssen mit klarer Verantwortung verbunden werden. Communities of Practice können dabei eine besondere Rolle spielen, weil sie Erfahrungswissen, Sprache, Kontext und Lernen in einem sozialen Rahmen verbinden.

Der Beitrag schlägt einen sechsdimensionalen Bezugsrahmen vor: kritisches Wissen und Wissensrisiko, Transferpfade, Kultur und psychologische Sicherheit, Communities of Practice, digitale Wissensinfrastruktur sowie Verantwortlichkeit und Messung. Für KMU liegt der praktische Mehrwert nicht in einem großen Programm, sondern in fokussierten Routinen: Wissensfelder priorisieren, Übergaben strukturieren, Erfahrungswissen besprechbar machen, Inhalte pflegen und Wirkung beobachten.

Wissen ist in mittelständischen Organisationen oft nah an Menschen, Kunden und praktischen Problemen. Genau darin liegt seine Stärke. Wissensmanagement soll diese Nähe nicht bürokratisieren, sondern sichern, teilen und weiterentwickeln.

Danksagung

Der Autor dankt Kim Mara Müller und Jana-Larissa Grzeszkowiak für die zugrunde liegenden EONAR-Fachbeiträge zu Wissensmanagement, Wissenstransfer, Unternehmenskultur, Communities of Practice und Wissensverlust, auf denen wesentliche Praxisargumente dieses Working Papers aufbauen.

Interessenkonflikte

Der Autor erklärt, dass keine Interessenkonflikte bestehen.

Daten- und Materialverfügbarkeit

Für diesen konzeptionellen Beitrag wurden keine Primärdaten erhoben. Ergänzende Materialien sind auf der Publikationsseite verfügbar, sofern angegeben.

Quellenbasis

Dieser Beitrag basiert auf kuratierten EONAR-Fachbeiträgen zu Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensverlust, Communities of Practice und digitalen Werkzeugen sowie auf ergänzender Grundlagenliteratur. Die verwendeten EONAR-Webseiten wurden am 2. Juli 2026 geprüft. Die zugrunde liegenden Fachbeiträge von Kim Mara Müller und Jana-Larissa Grzeszkowiak werden in der Bibliographie unter ihren Namen geführt.

Autoreninformation

Lucien André Reuter ist Digital-Transformation-Experte, IT-Executive und Unternehmer mit besonderem Fokus auf digitale Geschäftsprozesse, Automatisierung, künstliche Intelligenz und technologiegestützte Organisationsentwicklung. Als Geschäftsführer der EONAR GmbH begleitet er Unternehmen bei der strategischen und operativen Weiterentwicklung digitaler Plattformen, Prozesslandschaften und KI-gestützter Automatisierungslösungen.

Zuvor verantwortete er als Chief Technology Officer und Head of Digital Enablement an der DTMD University for Digital Technologies in Medicine and Dentistry in Luxemburg den Aufbau und Betrieb einer integrierten IT-, Lern- und Prozesslandschaft. Seine Arbeit verbindet technologische Architektur, Governance, Nutzerakzeptanz und Effizienzorientierung in komplexen Organisationen.

Neben seiner unternehmerischen Tätigkeit engagiert sich Lucien André Reuter in Lehre, Wissenstransfer und öffentlicher Fachkommunikation. Als Host des Podcasts „Digital Sense – The Human Side of AI“ spricht er mit Gästen über die menschliche, organisatorische und strategische Dimension von künstlicher Intelligenz. Im Mittelpunkt stehen dabei nicht nur technologische Möglichkeiten, sondern vor allem die Frage, wie Menschen, Führungskräfte und Organisationen KI sinnvoll, verantwortungsvoll und wirksam einsetzen können.

Akademisch verbindet Lucien André Reuter Informatik, Management und angewandte Digitalisierung. Er verfügt über einen Bachelor of Science in Informatik, einen MBA sowie einen Doctor of Business Administration mit Forschungsschwerpunkt Digitalisierung und Prozessoptimierung in Organisationen. Sein Profil verbindet Praxis, Forschung, Lehre und mediale Fachkommunikation an der Schnittstelle von digitaler Transformation, KI und organisationalem Wandel.

References

- [1] Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- [2] DeLong, D. W. (2004). *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. Oxford University Press.
- [3] Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- [4] Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- [5] Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.
- [6] Müller, K. M., & Grzeszkowiak, J.-L. (2025a). *Die Rolle von Communities of Practice im Wissensmanagement*. EONAR GmbH, 3. März 2025. <https://www.eonar.de/die-rolle-von-communities-of-practice-im-wissensmanagement/>
- [7] Müller, K. M., & Grzeszkowiak, J.-L. (2025b). *Der Einfluss von Unternehmenskultur auf Wissenstransfer*. EONAR GmbH, 17. März 2025. <https://www.eonar.de/der-einfluss-von-unternehmenskultur-auf-wissenstransfer/>
- [8] Müller, K. M., & Grzeszkowiak, J.-L. (2025c). *Digitale Werkzeuge für erfolgreichen Wissenstransfer: Eine praxisorientierte Übersicht*. EONAR GmbH, 26. Mai 2025. <https://www.eonar.de/wissenstransfer/>
- [9] Müller, K. M., & Grzeszkowiak, J.-L. (2025d). *Wissensmanagement in KMUs: Navigieren im Ozean der Möglichkeiten*. EONAR GmbH, 18. August 2025. <https://www.eonar.de/best-practices-wie-andere-kmus-erfolgreich-wissen-managen/>
- [10] Müller, K. M., & Grzeszkowiak, J.-L. (2025e). *Wenn Wissen verloren geht: Wie Unternehmen Wissenslücken vermeiden und Innovationskraft sichern*. EONAR GmbH, 1. September 2025. <https://www.eonar.de/wenn-wissen-verloren-geht/>
- [11] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- [12] Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Doubleday.
- [13] Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2012). *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (7. Aufl.). Gabler.
- [14] Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.