

1. Was ist Wissensmanagement?

Wissen wird in der aktuellen Literatur als eine Ressource verstanden, die Menschen zur Lösung von Problemen und zur Gestaltung von Handlungen einsetzen. Es umfasst die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die durch Information, Erfahrung und Kontext in einen handlungspraktischen Zusammenhang gebracht werden.¹ Im Unterschied zu Daten und Informationen zeichnet sich Wissen durch seine Kontextgebundenheit und seine Bedeutung für Entscheidungen und Handlungen aus.

Wissen ist so eine zentrale Ressource für die Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und Modernisierung der öffentlichen Verwaltung und damit für die staatlichen und öffentlich-rechtlichen Institutionen in Deutschland, die mit der Umsetzung von Gesetzen und der Erfüllung staatlicher Aufgaben betraut sind. Im Unterschied zu privatwirtschaftlichen Organisationen ist in der Verwaltung Wissensmanagement nicht markt- oder wettbewerbsgetrieben, sondern es dient der Sicherung von Handlungsfähigkeit und Qualität öffentlicher Leistungen.

Wissensmanagement als Managementdisziplin ist aus den Herausforderungen der informatisierten und globalisierten Wissensgesellschaft an das Handling der betrieblichen Ressource Wissen heraus entstanden. Der Management-Analyst und spätere Gründer des Knowledge Research Institute Karl Wiig definierte Ende der 1980er Jahre das Konzept „Knowledge Management“, angelehnt an Peter Druckers Management-Theorien aus den 1960er und 1970er Jahren. Laut Wiig ist das Hauptziel des Wissensmanagements, Organisationen so intelligent wie möglich handeln zu lassen, um deren Rentabilität und den Gesamterfolg zu sichern. Ein weiteres Ziel ist es, den besten Wert aus den Wissensbeständen der Organisation zu erzielen.² Fortschrittliche Organisationen bauen Wissensbestände effektiv auf, wandeln sie um, organisieren sie, setzen sie ein und nutzen sie. Der übergeordnete Zweck von Wissensmanagement ist es, die wissensbezogene Effektivität einer Organisation und die Erträge aus ihren Wissensbeständen zu maximieren sowie diese ständig zu erneuern. Wissensmanagement bedeu-

1 Gabel, 2022

2 Wiig, 1997

1. Was ist Wissensmanagement?

tet demnach, den systematischen, expliziten und bewussten Wissensaufbau, die Wissenserneuerung und -anwendung, d. h. effektive Wissensprozesse zu verstehen, sich auf diese zu konzentrieren und sie zu managen, also sie zu bewältigen.³ Daneben nutzt Wiig die Metapher des lebenden Organismus, um den Wissensbestand innerhalb einer Organisation zu beschreiben. Die Flüsse und Funktionen des Wissensmanagements energetisieren, motivieren und revitalisieren die Organisation und ermöglichen ihre Funktionen. Die Gesundheit dieses Wissenskörpers beeinflussen direkt die Fähigkeit, effektiv zu agieren und wettbewerbsfähig zu sein. Rolle des Wissensmanagements ist es, diesen Wissenskörper lebendig und dynamisch zu halten, um das Wohlbefinden und die langfristige Rentabilität der Organisation zu sichern.⁴

Wissen gilt in der gegenwärtigen Wissensgesellschaft als Arbeitsressource. Im Zusammenhang mit Wissensmanagement wird die Triade Mensch – Technologie – Organisation betrachtet. Die Triade gilt als integratives Modell, bei dem die drei angeführten Dimensionen als interdependente Gestaltungselemente betrachtet werden müssen, um organisationales Wissen erfolgreich zu generieren, zu speichern und zu transferieren. Dieses Konzept, auch als **Target Operating Model (TOM)** oder **Zielbild einer Organisation** bekannt, hebt hervor, dass isolierte Maßnahmen in nur einer Dimension nicht nachhaltig wirken können.⁵ Der Mensch als Wissensträger und Wissensnutzer steht im Zentrum mit seinen kognitiven Fähigkeiten, seiner Motivation, seinem Kommunikationsverhalten und seiner Lernbereitschaft. Wissensmanagement erfordert, wenn es um den Menschen geht, eine Vertrauenskultur, die Wissensaustausch fördert.⁶

Die Technologie als zweite Komponente der Triade dient mittels IT-Werkzeugen wie Datenbanken, Künstlicher Intelligenz und Kollaborationsplattformen als Befähiger von Wissensmanagement. Sie ermöglicht Kodifizierung und die skalierbare Verbreitung von explizitem Wissen. Anforderung ist, dass die Werkzeuge nutzendenzentriert gestaltet ist.⁷ Strukturen, Prozesse und Rollen, wie z. B. die des Wissensmanagers, sind bzw. werden organisationsintern definiert. Es gibt Regeln zur Wissenserfassung, Wissensbewertung und zum Wissenstransfer. Gleichzeitig werden Anreizsysteme und klare Zuständigkeiten geschaffen.

Die Komponenten der Triade sind voneinander abhängig. Es entstehen Synergieeffekte, wenn technologische Lösungen organisational unterstützt und von den Menschen akzeptiert werden, z. B. wenn Wissensdatenbanken aktiv genutzt werden. Bei **explizitem Wissen** wie beispielsweise Handbüchern liegt der Fokus auf Technologie und Organisation, bei **implizitem**

3 ebd.

4 ebd.

5 Pawlowski, 2019

6 Rehm et al., 2019

7 ebd.

1. Was ist Wissensmanagement?

Wissen, dem Erfahrungswissen, rücken Mensch und Kultur in den Vordergrund.⁸ Entsprechend sollte die strategische Ausrichtung der Organisation im Hinblick auf Wissensmanagement sein. Moderne Ansätze wie z. B. **Wissensmanagement 4.0** im Rahmen der digitalen Transformation betonen die dynamische Abstimmung aller drei Dimensionen, um Agilität der Organisation zu gewährleisten. Demnach werden Ganzheitlichkeit und Kulturwandel als kritische Erfolgsfaktoren benannt. Vorhaben müssen alle Dimensionen synchron adressieren, beispielsweise ITTools, Schulungen und Prozessanpassungen, und Führungskräfte müssen Wissensaustausch aktiv vorleben und fördern.⁹ Management der Wissensarbeit beleuchtet demnach die Schnittpunkte zwischen dem Menschen, der die Wissensarbeit realisiert, der Technologie, die die Wissensarbeit als Tool unterstützt, und der Organisation, die die Wissensarbeit institutionell strukturiert.¹⁰

In den letzten Jahren haben informationstechnische Tools Veränderungen der Arbeitsprozesse der Mitarbeitenden erzwungen, ohne dass notwendige Änderungen in der Organisationskultur als Voraussetzungen dafür beachtet wurden. Informatisierung, Internationalisierung und Individualisierung erfolgen zunehmend beschleunigt. Virtualisierung, Vernetzung und Komplexität gelten für alle gesellschaftlichen Bereiche. Datenerzeugung, Informationsverarbeitung und Wissensgenerierung sind die Haupttätigkeiten der Wissensarbeitenden in der aktuellen Wissensökonomie. Entsprechend müssen die Arbeitsbedingungen für Wissensarbeit, das **Management of People**, und das Management der Daten als Arbeitsressource, das **Management of Information**, gestaltet werden.¹¹

Der öffentliche Dienst unterscheidet sich in mehreren Punkten von privatwirtschaftlichen Unternehmen:

- Vielfalt und Komplexität der Aufgaben
- Hoher Grad an Reglementierung und Transparenzanforderungen
- Starke Orientierung an Gemeinwohlzielen statt an Gewinnmaximierung
- Häufig wechselnde politische Rahmenbedingungen

Diese Besonderheiten stellen spezifische Anforderungen an das Wissensmanagement und insbesondere an die Wissensbewertung.

Während es weder in der freien Wirtschaft noch in der öffentlichen Verwaltung einheitliche Wissensmanagementkonzepte gibt, wird der öffentlichen Verwaltung vorgeworfen, kein geeignetes Umfeld für die Einführung von Wissensmanagement zu schaffen. Daneben fehle es an der Motivation für ein effektives Wissensmanagement. Die freie Wirtschaft verfüge immerhin über ein Mehr an Hilfsmitteln und einer Personalisierungsstrate-

8 ebd.

9 ebd.

10 Kammerer, 2016

11 ebd.

1. Was ist Wissensmanagement?

gie, wenn es um Wissensmanagement geht.¹² Oftmals entstehe in der öffentlichen Verwaltung ein Wissensmanagement nur aufgrund anderer Vorhaben, wie z.B. im Zusammenhang mit dem Onboarding und der Einarbeitung neuer Mitarbeitenden, der Analyse von Prozessen und der Erstellung einer Prozesslandkarte.

Grundsätzlich ist im Non-Profit- und öffentlichen Sektor zu unterscheiden, ob es um Wissensentwicklung und Wissenstransfer als Teil des öffentlichen Leistungsauftrags oder um verwaltungsspezifische, interne Wissensprodukte wie Konzepte, Prozessoptimierung etc. geht. Hinsichtlich der Außenperspektive ist Wissensmanagement nicht markt- oder wettbewerbsgetrieben, sondern dient der Sicherung und Qualität öffentlicher Leistungen. Betrachtet man die Innenperspektive, so gilt auch hier Wissen als zentrale Ressource für die Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und Modernisierung der öffentlichen Verwaltung. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund von Herausforderungen wie der zunehmenden Komplexität und Aufgabenvielfalt in der Verwaltung, der Notwendigkeit, Wissen in Netzwerken und digitalen Systemen verfügbar zu machen und dem drohenden Wissensverlust durch Abgänge in den Ruhestand, Fachkräftemangel und den Demografischen Wandel. Im Zuge der Digitalisierung und der Entwicklung zur Wissensgesellschaft haben sich sowohl die theoretischen Grundlagen als auch die praktischen Ansätze des Wissensmanagements weiterentwickelt.¹³

Die Fähigkeit, Wissen gezielt zu erzeugen, zu steuern und zu nutzen, ist für Organisationen im 21. Jahrhundert ein zentraler Wettbewerbsfaktor. Wissensmanagement umfasst alle Maßnahmen, die darauf abzielen, Wissen als Ressource systematisch zu identifizieren, zu erzeugen, zu verteilen, zu nutzen und zu bewerten. Die Erzeugung von Wissen ist dabei eine Schlüsselfunktion, die im Kontext der verschiedenen Phasen des Wissensmanagements betrachtet werden muss. Die digitale Transformation hat das Wissensmanagement grundlegend verändert. Digitale Technologien ermöglichen neue Formen der Wissensgenerierung, -verteilung und -nutzung. Die Integration von IT-Systemen, Social Media und kollaborativen Plattformen eröffnet neue Wege, Wissen zu erzeugen und verfügbar zu machen.¹⁴

Ziel der nachfolgenden Ausführungen ist es, den Umgang mit Wissen systematisch im Rahmen der Phasen des Wissensmanagements zu analysieren, aktuelle Modelle, Methoden und Tools des Wissensmanagements vorzustellen, die Zusammenhänge zwischen Organisationskultur, Innovationsmanagement und Künstlicher Intelligenz aufzuzeigen sowie Herausforderungen, Gelingensbedingungen und Erfolgsfaktoren mit Blick auf ein Wissensmanagement in Organisationen der öffentlichen Verwaltung aufzuzeigen.

¹² ebd.

¹³ Matern & Zillich, 2021

¹⁴ Wagner, 2020

1.1 Normen, theoretische Grundlagen und Modelle

Bevor diese Aspekte in den folgenden Kapiteln beleuchtet werden, soll an dieser Stelle ein einleitender Blick auf Normen, theoretische Grundlagen und Modelle des Wissensmanagements geworfen werden.

1.1 Normen, theoretische Grundlagen und Modelle zu Wissensmanagement

Normen, Konzepte und Modelle sind zentrale Instrumente im Wissensmanagement. Sie sorgen für Struktur, Qualität und Orientierung, fördern Innovation und Effizienz und ermöglichen eine strategische Ausrichtung an den Unternehmenszielen. Ihr Einsatz ist entscheidend, um Wissen als wertvolle Ressource nachhaltig zu sichern und optimal zu nutzen.

Normen wie **ISO 9001:2015** und **DIN ISO 30401:2021** bieten einen strukturierten Rahmen für das Wissensmanagement in Organisationen, wie der folgende Abschnitt erläutert.

1.1.1 DIN ISO 30401. Die DIN ISO 30401 ist die erste international anerkannte Norm für Wissensmanagementsysteme. Sie wurde in ihrer deutschen Fassung als DIN ISO 30401:2021-02 veröffentlicht. Mit dieser Norm werden Anforderungen an Wissensmanagementsysteme definiert. Daneben wird die Bedeutung der Entwicklungsphasen von Wissen hervorgehoben. Die Norm beschreibt Wissen als unfertige Ressource, die systematisch in Mehrwert umgewandelt werden kann. Wissen wird dabei als menschliches oder organisatorisches Vermögen definiert, das effektive Entscheidungen und Handlungen im Kontext ermöglicht.¹⁵ Sie betont insbesondere die Notwendigkeit, Wissen zu erzeugen, zu nutzen und zu sichern, indem sie Anforderungen und Leitlinien zum Aufbau, zur Verwirklichung, Aufrechterhaltung, Überprüfung und Verbesserung eines wirksamen Wissensmanagementsystems in Organisationen festlegt.¹⁶ Die Norm ist branchen- und größenunabhängig, das heißt, sie gilt für Organisationen jeder Art und Größe sowie für alle angebotenen Produkte und Dienstleistungen.¹⁷

Die Norm folgt der sogenannten **High Level Structure (HLS)**, wodurch sie sich in bestehende Managementsysteme integrieren lässt und die Handlungsfelder Führung, Betrieb, Planung, Support, Evaluation und kontinuierliche Verbesserung systematisch adressiert.¹⁸ Dieser Logik folgt auch **ISO 9001:2015**, die Norm für Qualitätsmanagementsysteme. Diese legt Anforderungen fest, die Unternehmen und Organisationen dabei unterstützen, ihre Prozesse zu strukturieren, kontinuierlich zu verbessern und die Kundenzufriedenheit zu steigern. Auch diese Norm ist branchenübergreifend anwendbar und kann von Organisationen jeder Größe implementiert

¹⁵ ebd.

¹⁶ ebd.

¹⁷ ISO/TC 260, 2018

¹⁸ ebd.

1. Was ist Wissensmanagement?

werden.¹⁹ ISO 9001:2015 und DIN ISO 30401 sind eng miteinander verwandt und können komplementär eingesetzt werden. ISO 9001:2015 legt den Grundstein für den systematischen Umgang mit Wissen im Rahmen des Qualitätsmanagements, während DIN ISO 30401 ein umfassendes Rahmenwerk für den Aufbau und die Steuerung von Wissensmanagementsystemen bietet. Die strukturelle Ähnlichkeit erleichtert Unternehmen die parallele oder integrierte Umsetzung beider Normen.²⁰

Die Norm DIN ISO 30401 unterscheidet drei große Themenbereiche: Wissensflüsse, Befähiger für Wissensmanagement und Entwicklungsphasen von Wissen. Organisationen müssen sicherstellen, dass Wissen erzeugt, ausgetauscht, adressatengerecht zugänglich gemacht, kombiniert, verinnerlicht und in die Praxis überführt wird. Dies umfasst die Erzeugung neuen Wissens, die Anwendung aktuellen Wissens, die Kombination und Strukturierung sowie die Internalisierung und das Lernen aus Wissen.²¹ Die Norm fordert darüber hinaus geeignete Rahmenbedingungen, um Wissen zu identifizieren, zu erhalten, zugänglich zu machen und veraltetes Wissen zu eliminieren. Dazu gehören Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, Kommunikationswege, dokumentierte Informationen und geeignete technische wie organisatorische Maßnahmen.²² Die Norm beschreibt, wie Wissen in verschiedenen Phasen, von der Generierung über die Anwendung bis zur Bewertung und dem Lernen, systematisch gemanagt werden kann. Beispiele sind Lessons Learned, Dokumentation von Erfahrungen, Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden und kontinuierliche Weiterbildung.²³

Daneben werden die Grundlagen für das Verständnis und die Festlegung eines Wissensmanagementsystems in einer Organisation erläutert. Die Organisation muss ein **Wissensmanagementsystem (WMS)** einrichten, implementieren, aufrechterhalten und kontinuierlich verbessern, einschließlich der erforderlichen Prozesse und ihrer Interaktionen. Sie muss externe und interne Angelegenheiten identifizieren, die für ihren Zweck relevant sind und ihre Fähigkeit beeinflussen, die beabsichtigten Ergebnisse des WMS zu erreichen. Die Ergebnisse des WMS sind dabei ein Mittel zur Erreichung der Organisationsziele und kein Selbstzweck. Diese Angelegenheiten können sowohl positive als auch negative Faktoren oder Bedingungen umfassen (Verständnis der Organisation und ihres Kontexts). Die Organisation muss die relevanten interessierten Parteien für das Wissensmanagementsystem sowie deren Anforderungen ermitteln. Diese Anforderungen sollen analysiert und priorisiert werden, wobei der Schwerpunkt auf der Geschäfts- und Organisationsleistung liegt (z. B. Verkürzung der Produktentwicklungsdauer statt schneller Dokumentenabruf). Die Be-

¹⁹ Wagner, 2024

²⁰ Dueckert, 2018

²¹ ebd.

²² o. A., 2021

²³ DIN ISO 30401

1.1 Normen, theoretische Grundlagen und Modelle

dürfnisse und Erwartungen sind im organisatorischen Kontext (z. B. Kultur, Umfeld, Infrastruktur) zu bewerten (Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen interessierter Parteien).

Die Organisation muss zudem den Umfang und die Anwendbarkeit des Wissensmanagementsystems bestimmen. Innerhalb dieses Anwendungsbereichs und im Hinblick auf den Organisationszweck sind die Wissensbereiche zu identifizieren, zu bewerten und zu priorisieren, die den größten Wert für die Organisation und ihre interessierten Parteien haben und auf die das Wissensmanagementsystem angewendet werden soll. Der Anwendungsbereich muss als dokumentierte Information verfügbar sein (Festlegung des Anwendungsbereichs).²⁴

Im Rahmen der Wissensentwicklung müssen Aktivitäten zur effektiven Verwaltung von Wissen über seine Entwicklungsstadien hinweg abgedeckt werden. Dazu gehört der Erwerb von neuem Wissen in Form der Bereitstellung von bisher unbekanntem oder unzugänglichem Wissen, beispielsweise durch Wissensbeschaffung jeglicher Art, Innovation, Forschung und das Sammeln von Feedback. Auch die Anwendung von aktuellem Wissen gehört zu diesen Aktivitäten. Hier geht es darum, relevantes Wissen zur Verbesserung von Handlungen und Entscheidungsfindung zu integrieren, beispielsweise durch Wissenstransfer, -teilung, -kodifizierung und -wiederverwendung. Aktuelles Wissen gilt es zu sichern und vor Wissensverlustrisiken durch Dokumentation, Sicherung von Expertenwissen, Nachfolgeplanung etc. zu schützen. Auch der Umgang mit veraltetem oder ungültigem Wissen wird angeführt, um durch unangemessenes Wissen die Organisation von Fehlern zu schützen. Dies wird erreicht z. B. durch Löschen, Archivieren, Aktualisieren, aber auch Weiterbildung und Umschulung.

Des Weiteren muss das Wissensmanagementsystem **Wissenstransformation** und **Wissensvermittlung** unterstützen, indem es Aktivitäten und Verhaltensweisen umfasst, die verschiedene Arten von Wissensflüssen unterstützen. Dazu gehören:

- **Menschliche Interaktion:** Austausch und Co-Kreation von Wissen durch Gespräche und Interaktionen (z. B. Communities of Practice, Brainstorming, Mentoring)
- **Repräsentation:** Verfügbarmachen von Wissen durch Demonstrieren, Aufzeichnen, Dokumentieren und/oder Kodifizieren (z. B. Verfahren, Richtlinien, Lessons Learned)
- **Kombination:** Synthese, Kuratierung, Formalisierung, Strukturierung oder Klassifizierung von kodifiziertem Wissen, um es zugänglich und auffindbar zu machen (z. B. Klassifizierung, Taxonomie, Tagging)
- **Internalisierung und Lernen:** Überprüfung, Bewertung und Aufnahme von Wissen und dessen Integration in die Praxis (z. B. Wissenssuche, Checklisten, Einarbeitung, E-Learning)

24 ebd.

1. Was ist Wissensmanagement?

Als Befähiger von Wissensmanagement, die alle integriert sein müssen, um effektiv zu sein, gehören das Humankapital der Organisation mit Rollen und Verantwortlichkeiten, die das Wissensmanagement fördern, wie z. B. der **Chief Knowledge Officer** und das Einbeziehen von Wissensmanagement in Mitarbeitendengespräche. Hinsichtlich der Prozesse geht es darum, dass definierte Wissensaktivitäten in die Organisationsprozesse eingebettet sind, z. B. Wissensentdeckung und Lessons Learned. Digitale Kanäle, virtuelle und physische Arbeitsbereiche und andere Werkzeuge wie mobile Anwendungsportale, Web-Portale, Wikis und Kollaborationsräume müssen als technologische Infrastruktur für das Wissensmanagement bereitstehen. Eine entsprechende **Governance** mit Strategie, Erwartungen und Mitteln zur Sicherstellung der Ausrichtung des Wissensmanagementsystems, wie eine Wissensmanagementstrategie und Richtlinien, muss vorhanden sein. Daneben ist eine Wissensmanagementkultur notwendig, die Einstellungen und Normen bezüglich des Teilens von Wissen und des Lernens aus Fehlern, wie das Belohnen des Zugebens von Fehlern, unterstützt. Eine solche Wissensmanagementkultur gilt als entscheidend für die nachhaltige Anwendung des Wissensmanagements. Eine Kultur, in der Verbindungen und Wissensaktivitäten gefördert werden und Wissen geschätzt und aktiv genutzt wird, unterstützt die Etablierung und Anwendung des Wissensmanagementsystems. Die Organisation muss nachweisen, dass die Organisationskultur zur Unterstützung des Wissensmanagementsystems berücksichtigt wurde (Definieren einer gewünschten Wissensmanagementkultur, Durchführen einer Wissenslückenanalyse, Erstellung eines Plans zur Behebung der Wissenslücken, Umsetzung des Plans und iterative Überprüfung).²⁵

Die oberste Leitung trägt die Verantwortung für die Einführung, Steuerung und kontinuierliche Verbesserung des Wissensmanagementsystems. Sie muss sicherstellen, dass Rollen und Befugnisse klar zugewiesen, kommuniziert und regelmäßig überprüft werden. Weiterhin sind Maßnahmen zur Förderung von Kompetenzen, zur Sensibilisierung und zur internen wie externen Kommunikation erforderlich.²⁶

Die DIN ISO 30401 fördert außerdem einen ganzheitlichen Managementansatz und vermeidet Insellösungen, indem sie Wissensmanagement als systemische, organisationsweite Aufgabe versteht. Die Norm bietet damit eine Grundlage für nachhaltige Wissensmanagementpraktiken, die sowohl auf die strategischen Ziele als auch auf die operative Umsetzung ausgerichtet sind.

Neben dieser Norm zur Strukturierung und Standardisierung von Wissensmanagementsystemen unterstützen Modelle bei der vereinfachten Darstellung von Wissensmanagement.

²⁵ ebd.

²⁶ ebd.

1.1 Normen, theoretische Grundlagen und Modelle

1.1.2. Die Wissenstreppe nach North. Als ein etabliertes Modell im Wissensmanagement, das die Entstehung von Wissen und dessen Transformation zu Wettbewerbsvorteilen in mehreren, logisch aufeinander aufbauenden Stufen beschreibt, gilt die Wissenstreppe nach Klaus North. Der Wirtschaftswissenschaftler stellte die Wissenstreppe erstmals 1998 vor. Seither wurde sie mehrfach weiterentwickelt, zuletzt im Kontext der Digitalisierung (**Wissenstreppe 4.0**).²⁷

Die Wissenstreppe dient als Analyse- und Reflexionsinstrument, um Schwachstellen in der Wissensverarbeitung zu identifizieren und gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Wissensflüsse und -nutzung abzuleiten. Sie zeigt, dass Wissen kein statisches Gut ist, sondern durch strukturierte Verarbeitung, Kontextualisierung und Anwendung entsteht und erst durch Kompetenz und Wettbewerbsvorteile zur vollen Wertschöpfung gelangt.²⁸

Die Wissenstreppe unterscheidet folgende Stufen, die jeweils durch spezifische Transformationen miteinander verbunden sind:

1. **Zeichen:** Zeichen sind die elementarsten Bausteine, wie Buchstaben, Zahlen oder Symbole. Sie besitzen für sich genommen noch keine Bedeutung.
2. **Daten:** Durch die Anwendung einer Syntax, eines Ordnungssystems, werden aus Zeichen Daten. Beispiel: Die Zeichen „1“, „5“ und „0“ ergeben als „150“ eine Zahl, die strukturiert, aber noch nicht interpretiert ist.²⁹
3. **Informationen:** Daten werden durch Kontextualisierung und Zuweisung einer Bedeutung zu Informationen. Beispiel: „150 g“ auf einer Waage informiert darüber, wie viel etwas wiegt.³⁰
4. **Wissen:** Wissen entsteht, wenn Informationen mit Erfahrungen, Fähigkeiten und Handlungsbezug verknüpft werden. Wissen ist somit immer an Personen und deren Erfahrungskontext gebunden. Beispiel: Die Information „150 g Mehl“ wird durch das Wissen ergänzt, dass für einen Kuchen 250 g benötigt werden, sodass klar ist, dass noch 100 g fehlen.³¹
5. **Handeln:** Erst wenn Wissen angewendet wird, entsteht Handeln. Handeln ist das sichtbare Ergebnis von Wissenstransformation und -anwendung in der Praxis. Es erfordert sowohl Können als auch Wollen.
6. **Kompetenz:** Kompetenz beschreibt die Fähigkeit, Wissen situationsgerecht und erfolgreich einzusetzen. Sie ist das Resultat wiederholter, reflektierter Anwendung von Wissen und Handeln.
7. **Wettbewerbsfähigkeit:** Die höchste Stufe der Wissenstreppe ist die Wettbewerbsfähigkeit. Sie wird erreicht, wenn Kompetenzen systema-

27 North & Maier, 2018

28 ebd.

29 Gronau & Vladova, 2019

30 ebd.

31 ebd.

1. Was ist Wissensmanagement?

tisch gebündelt und weiterentwickelt werden, sodass sie dem Unternehmen einen nachhaltigen, einzigartigen Marktvorteil verschaffen.³²

Die Weiterentwicklung der Wissenstreppe zur **Wissenstreppe 4.0** folgt dem Ziel, den Anforderungen der digitalen Transformation gerecht zu werden. Die Wissenstreppe 4.0 hebt digitale Technologien als Treiber für Wissensgenerierung und -verwertung hervor. Außerdem wurde ein Reifegradmodell integriert, das Organisationen hilft, ihre Wissensmanagement-Aktivitäten zu bewerten und gezielt weiterzuentwickeln.³³

1.1.3 Das SECI-Modell nach Nonaka und Takeuchi. Mit dem SECI-Modell – Socialization, Externalization, Combination, Internalization – von 1995 beschreiben die Wissenschaftler Nonaka und Takeuchi die dynamische Umwandlung von Wissen in Organisationen. Im Mittelpunkt steht dabei die Interaktion zwischen implizitem, schwer artikulierbarem, erfahrungsbasiertem Wissen, und explizitem Wissen, d. h. leicht dokumentierbarem und kommunizierbarem Wissen.

Das Modell unterscheidet vier aufeinander bezogene Modi der Wissensumwandlung:

- **Sozialisierung** (implizit zu implizit): Wissen wird durch gemeinsame Erfahrungen, Beobachtung und Nachahmung weitergegeben, etwa im Rahmen von Mentoring oder informeller Zusammenarbeit. Hier findet der Transfer von Erfahrungswissen ohne explizite Sprache oder Dokumentation statt.
- **Externalisierung** (implizit zu explizit): Implizites Wissen wird artikuliert, dokumentiert und so für andere zugänglich gemacht. Beispiele sind das Festhalten von Best Practices oder das Schreiben von Handbüchern.
- **Kombination** (explizit zu explizit): Verschiedene explizite Wissensquellen werden zusammengeführt, neu organisiert und kombiniert, um neues explizites Wissen zu schaffen, etwa durch die Integration von Daten aus verschiedenen Abteilungen.
- **Internalisierung** (explizit zu implizit): Explizites Wissen wird durch Anwendung und Übung in implizites Wissen umgewandelt, beispielsweise wenn Mitarbeitende neue Prozesse einüben und diese in ihre Routinen übernehmen.³⁴

Wissensgenerierung wird als spiralförmiger, kontinuierlicher Prozess betrachtet, der auf individueller, organisationaler und interorganisationaler Ebene abläuft. Das Modell betont damit die Bedeutung des Austauschs

³² North & Maier, 2018

³³ ebd.

³⁴ Nonaka et al., 2012