



Damit

es

bleibt

Moderne Organisationen verfügen über enorme Wissensbestände, die häufig ungenutzt bleiben. Generative KI eröffnet neue Möglichkeiten, das kollektive Gedächtnis zugänglich zu machen. Gleichzeitig zeigt sich: Technologie allein reicht nicht, damit aus verstreuten Informationen organisationales Lernen entsteht.

W

enn wir wüssten, was wir wissen ...“ – dieser Stoßseufzer hallt seit Jahrzehnten durch Organisationen. Das Wissen ist da: in Projektberichten, E-Mail-Verläufen, Chat-Nachrichten, in den Köpfen erfahrener Kolleginnen und

Kollegen. Doch es ist nicht verfügbar – nicht dort, wo es gebraucht wird, nicht dann, wenn es gebraucht wird. Künstliche Intelligenz verändert dieses Spiel grundlegend. Nicht, weil sie Wissen erzeugt – das tun nach wie vor Menschen. Sondern weil sie die Art revolutioniert, wie wir Daten und Informationen speichern, finden, teilen und verarbeiten. Gleichzeitig stellt uns das vor kulturelle Herausforderungen, die nicht mit Technologie allein zu lösen sind.

Bevor wir tiefer einsteigen, ist eine kurze Begriffsklärung sicherlich sinnvoll. Daten sind rohe, kontextlose Fakten – „120 Klicks“ (quantitativ) oder ein Nutzerkommentar (qualitativ). Informationen sind Daten, die in einen Zusammenhang gebracht werden und damit Bedeutung erhalten. Wissen entsteht, wenn Informationen durch Verknüpfung, Erfahrung und Interpretation handlungsleitend werden.

Datenfriedhöfe und Wissensinseln: Warum herkömmliche Systeme scheitern

Wissensmanagement ist kein neues Thema. Seit den 1990er-Jahren investieren Organisationen in Wikis, Datenbanken und Ablagestrukturen. Die Idee war bestechend: Wissen zentral verwalten, verschlagworten, auffindbar machen. In der Realität sind diese Systeme oft zu Datenfriedhöfen verkommen – Orte, an denen Dokumente abgelegt, aber nie wieder gefunden werden. Das Kernproblem steckte bisher tief im System: Informationen

mussten menschlich auffindbar sein. Jedes Dokument brauchte die richtige Verschlagwortung, die passende Ordnerstruktur, die korrekte Kategorie. Der Aufwand dafür war enorm – und die Disziplin ließ mit der Zeit unweigerlich nach. Wer schon einmal versucht hat, in einem Share Point mit 47 Unterordnern und inkonsistenter Benennung ein Projektprotokoll von vor zwei Jahren zu finden, kennt das Gefühl: Man weiß, dass es irgendwo sein muss. Aber man findet es nicht. Und das frustriert.

Dazu kommt ein gravierenderes Problem: Das wertvollste Wissen ist oft gar nicht dokumentiert. Es steckt in den Erfahrungen einzelner Personen. Wenn diese die Organisation verlassen, geht kritisches Wissen unwiederbringlich verloren. Teams erfinden das Rad neu, Onboarding dauert Monate statt Wochen, und dieselben Fehler werden immer wieder gemacht.

Vom Durchsuchen zum Dialog: Talk to your Data

Generative KI verändert die Spielregeln fundamental. Statt mühsam Dokumente zu durchforsten, tritt das Team in einen Dialog mit den gesammelten Daten und Informationen der Organisation. Projektberichte, Chatverläufe, Protokolle, Meeting-Transkripte und Konzepte fließen in eine gesicherte, interne Wissensdatenbank ein. Eine darüber laufende KI macht dieses passive Wissen aktiv nutzbar, indem sie Informationen aus verschiedenen Quellen zusammenführt und auch die so schwer zu aggregierenden, qualitativen Daten analysiert und interpretierbar macht.

Ein Beispiel: Eine Projektleiterin übernimmt ein Kundenprojekt von einem Kollegen, der das Unternehmen verlassen hat. Früher hätte sie sich durch Dutzende Ordner und E-Mail-Verläufe gekämpft. Jetzt fragt sie das interne GPT (ein KI-Sprachmodell mit Zugriff auf die Unternehmensdaten): „Was waren die drei größten Herausforderungen im Projekt Alpha, und wie wurden sie gelöst?“ Das System fasst relevante Informationen aus Projektberichten, Retrospektiven und Meeting-Transkripten zusammen – mit Quellenverweisen. Sie fragt weiter: „Welche Lessons Learned aus ähnlichen Projekten sollte ich kennen?“ Das System erkennt Muster über Projektgrenzen hinweg. Und: „Wer hat Erfahrung mit dem Technologie-Stack?“ – das System identifiziert Ansprechpartner auf Basis dokumentierter Projektbeteiligungen.

Der entscheidende Unterschied: Informationen müssen nicht mehr perfekt verschlagwortet sein. Es braucht eine Basisstruktur – saubere Ablage, grundlegende Zugriffsrechte. Aber die KI findet die Nadel im Heuhaufen, auch wenn niemand ihn sortiert hat. Das senkt die Hürde für Dokumentation dramatisch: Wenn die Anforderung von „perfekt verschlagwortet“ auf „irgendwo strukturiert abgelegt“ sinkt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass es überhaupt passiert.

Mehr als eine Suchmaschine – aber mit klaren Grenzen

KI ist nicht nur eine schlauere Suchmaschine. Sie ist Sparringspartnerin und hilft, aus Daten Informationen und aus Informationen Wissen zu machen. Doch diese Möglichkeiten haben Grenzen und Risiken, die Organisationen kennen müssen.

KIs halluzinieren – sie generieren plausibel klingende Antworten, die sachlich falsch sind. Sie verstärken bestehende Denkmuster, weil sie auf historischen Daten trainiert sind: Wer immer dasselbe dokumentiert hat, bekommt immer dieselben Muster zurück. Sie liefern Informationen, aber keine Beziehungen – das System zeigt, wer Erfahrung hat, aber das Vertrauensgespräch muss der Mensch selbst führen. Und sie erzeugen eine trügerische Sicherheit: Eine gut formulierte Zusammenfassung wirkt überzeugender als eine unstrukturierte, aber ehrliche Diskussion.

Dazu kommt ein weniger offensichtliches Risiko: die schleichende Erosion eigener Urteilskraft. Wenn Mitarbeitende nicht mehr selbst durchdringen müssen, weil das System die Zusammenfassung liefert, verkümmert die Fähigkeit, eigenständig zu bewerten. Das wird umso dringlicher, je besser die Systeme werden.

Die Antwort ist nicht weniger KI, sondern ein bewussterer Umgang mit dem, was sie liefert. KI ersetzt den menschlichen Austausch nicht – sie macht ihn wertvoller. Statt die erste halbe Stunde eines Meetings damit zu verbringen, alle auf denselben Stand zu bringen, kann das Team direkt in Bewertung und Entscheidung einsteigen. Die KI liefert die Karte – aber der Mensch entscheidet, wohin die Reise geht. Wer diesen Schritt überspringt, verwechselt Information mit Erkenntnis.

Dokumentation als Grundvoraussetzung

Die beste KI-Lösung ist jedoch wertlos, wenn nicht oder schlecht dokumentiert wird. Die Organisation muss die Gewohnheit entwickeln, konsequent zu dokumentieren – nicht als bürokratische Pflichtübung, sondern als Investition in das kollektive Gedächtnis. Bei virtuellen Meetings genügt ein Klick auf „Aufzeichnen“, und das Transkript fließt automatisch in die Wissensdatenbank. Bei persönlichen Meetings ist es etwas aufwendiger, aber gut machbar – über Ton- oder Videoaufnahmen, die anschließend transkribiert werden und strukturiert ins System einfließen.

Der wirksamste Hebel sind Formate, die Dokumentation als natürliches Nebenprodukt guter Zusammenarbeit erzeugen. After Action Reviews prüfen unmittelbar nach einem Ereignis vier Fragen: Was war geplant? Was ist passiert? Warum gab es Abweichungen? Was lässt sich daraus lernen? In 15 bis 30 Minuten entsteht ein kompaktes Lernprotokoll. Retrospektiven ergänzen die Beziehungsebene: Wie haben wir zusammengearbeitet? Was brauchen wir, um besser zu werden?

Besonders wirksam sind Storytelling-Sessions, in denen Kolleginnen, Kollegen, Expertinnen und Experten ihre größten Lernkurven teilen – mit echtem Spannungsbogen: Ausgangslage, Krise, Wendepunkt, Erkenntnis. Das klingt nach einer netten Methode. Es ist aber weit mehr als das.

Vom kollektiven Gedächtnis zur Datenbank

Wir Menschen sind Träger eines kollektiven Gedächtnisses, das Jahrtausende umspannt. Das Vehikel dafür war nie die Datenbank. Es war die Geschichte. Lange bevor es Schrift gab, bevor es Handbücher, Prozessdokumentationen oder Wikis



TILLMANN SEIDEL ist Senior Consultant bei HR Pioneers mit Schwerpunkt Organisational Performance und Transformationsbegleitung. Zuvor forschte er mit tiefenpsychologischen Methoden zu unbewussten Motivatoren und emotionalen Entscheidungsprozessen – unter anderem bei Nextpractice und September Strategie & Forschung. Er hält einen M.Sc. in Wirtschaftspsychologie sowie einen Magister in Philosophie, Sinologie und Germanistik.



DR. NORA RÜHMANN ist Senior Consultant bei HR Pioneers mit Schwerpunkt Leadership, Kultur und Organisationsentwicklung und verantwortet als People & Organisation Lead die interne Organisations- und Personalentwicklung. Zuvor war sie COO bei SMS digital und baute ein Team auf, das die digitale Transformation eines internationalen Industriekonzerns vorantrieb. Sie promovierte am FIR der RWTH Aachen im Bereich Dienstleistungsmanagement.

gab, haben Menschen ihr wertvollstes Wissen in Erzählungen verpackt: Wie überlebt man einen harten Winter? Wem kann man vertrauen? Was passiert, wenn man diese Entscheidung trifft? Geschichten sind das älteste und wirksamste Wissensmanagementsystem der Menschheit – weil sie Kontext, Emotion und Bedeutung in einem transportieren. Sie machen Wissen nicht nur speicherbar, sondern erinnerbar und übertragbar. In Organisationen gilt dasselbe Prinzip – nur wird es systematisch unterschätzt. Das „echte“ Wissen, wie man einen Kunden in der Krise hält oder intern Widerstände überwindet, steckt nicht in Abschlussberichten, sondern in den Geschichten erfahrener Mitarbeitender.

Genau hier entsteht eine neue, produktive Verbindung zwischen menschlicher Natur und technologischer Möglichkeit: Solche Geschichten lassen sich aufzeichnen, transkribieren und strukturiert in KI-gestützte Wissenssysteme einspeisen. Ein gut geführtes Sprachmodell kann aus hundert solcher Erzählungen Muster destillieren, Fragen beantworten und neuen Mitarbeitenden den Erfahrungsschatz der Organisation zugänglich machen – nicht als trockene Zusammenfassung, sondern als lebendiger Dialog. Die Geschichte bleibt die Quelle. Die KI wird zur Archivarin und Übersetzerin.

Psychologische Sicherheit und Vertrauen

Aber: Ohne eine Kultur der psychologischen Sicherheit wird jede Datenerhebung als Überwachungsinstrument missver-

standen. Wenn Mitarbeitende befürchten, dass dokumentierte Fehler gegen sie verwendet werden, hören sie auf zu dokumentieren – oder dokumentieren nur noch, was gut aussieht.

Das Problem reicht tiefer, als es auf den ersten Blick scheint. Transkripte zeichnen alles auf. Das betrifft nicht nur die brillante Analyse, sondern auch den flapsigen Kommentar, den hitzigen Wortwechsel, die unbedachte Bemerkung. Das verändert das Sprechen selbst. Wenn jedes Wort potenziell archiviert wird, entsteht ein unsichtbarer Druck, nur noch „vor der Kamera“ zu reden – inhaltlich glatt geschliffen, auf der Beziehungsebene steril. Genau die Offenheit, die produktive Zusammenarbeit ausmacht, wie etwa der ehrliche Widerspruch, das laute Denken, der Konflikt, der zu besseren Lösungen führt, alles das droht leise zu verschwinden. Nicht weil sie verboten wird, sondern weil sie sich nicht mehr sicher anfühlt. Die Konsequenz: Organisationen müssen bewusst entscheiden, was aufgezeichnet wird und was nicht. Nicht jedes Meeting braucht ein Transkript. Gerade die Räume, die explizit „off the record“ bleiben, schützen die Offenheit, die das System an anderer Stelle einfangen soll.

Und es gibt einen weiteren blinden Fleck: KI-gestütztes Wissensmanagement setzt ein Grundvertrauen in den organisationalen Umgang mit Daten voraus. Organisationen, die dieses Vertrauen bereits verspielt haben – etwa durch intransparente Auswertungen, durch Daten, die plötzlich in Mitarbeitergesprächen auftauchen, oder durch schlecht kommunizierte Monitoring-Tools – stehen vor einer doppelten Herausforderung. Sie müssen nicht nur ein neues System einführen, sondern sich damit beschäftigen, zuerst die Altlasten eines beschädigten Vertrauensverhältnisses aufzuarbeiten. Wer hier die Reihenfolge verwechselt und die Technologie vor die Vertrauensarbeit stellt, wird scheitern. Denn KI erfindet keine Kultur, sie verstärkt die bestehende Kultur. Organisationen mit gelebter Offenheit gewinnen ein mächtiges Lernwerkzeug. Organisationen mit Kontrollreflex bekommen ein effizienteres Kontrollinstrument.

Akzeptanz braucht Transparenz

Wer hier Akzeptanz will, benötigt Transparenz. Welche Daten werden genutzt? Wer hat Zugriff? Wie wird sichergestellt, dass Wissen nicht zur individuellen Leistungskontrolle missbraucht wird? Diese Fragen müssen glaubhaft beantwortet sein, bevor das System live geht. DSGVO und EU AI Act setzen hier zurecht enge Grenzen und bauen kein Hindernis auf, sondern ein Schutzschild. Drei Leitprinzipien dienen als Kompass:

- Daten sind Indikatoren, keine Wahrheit. Sie ersetzen nicht das Urteilsvermögen erfahrener Menschen.
- Der Mensch behält die Verantwortung. KI liefert Hypothesen - die Entscheidung bleibt beim Menschen. Human in the Loop ist kein Nice-to-have, sondern Prinzip.

- Transparenz schafft Vertrauen. Wer offen kommuniziert, welche Daten wie genutzt werden, baut Akzeptanz auf.

Pragmatisch starten: Drei Schritte zum kollektiven Gedächtnis 2.0

Schritt 1: Dokumentationskultur aufbauen

Meetings systematisch aufzeichnen und transkribieren. After Action Reviews und Retrospektiven einführen. Storytelling-Sessions nutzen. Wenn Führungskräfte den Anfang machen und offen von Fehlern berichten, stärkt das die Lernkultur.

Schritt 2: Internes Wissenssystem aufsetzen

Ein internes GPT implementieren, das Wissen aus Projektdokumentationen, Protokollen und Berichten zugänglich macht. Die Wahl des Tools ist weniger entscheidend als die Frage, welche Datenquellen angebunden werden und wie die Qualität der Antworten geprüft und sichergestellt wird. Denn ein System, dem niemand vertraut, wird nicht genutzt. Mit einem begrenzten Pilotbereich starten und Erfahrungen sammeln.

Schritt 3: Nutzung fördern und Erkenntnisse teilen

Aktiv fördern, dass Mitarbeitende mit dem System „chatten“ und „sparren“. Die gewonnenen Erkenntnisse müssen im Team besprochen werden. KI beschleunigt das Finden – aber das Lernen passiert zwischen Menschen.

KI als Spiegel, nicht als Richter

Die größte Veränderung ist die Fähigkeit zur organisationalen Selbstreflexion. Zum ersten Mal kann eine Organisation systematisch auf ihr Erfahrungswissen zugreifen und Muster erkennen. Das macht KI zum Enabler der lernenden Organisation, wenn die kulturellen Voraussetzungen stimmen: Ohne Dokumentationskultur bleibt kein Wissen im System. Ohne psychologische Sicherheit gibt es keine ehrliche Dokumentation. Ohne Verständnis für Daten und Algorithmen ist keine sinnvolle Interpretation möglich.

Für L&D bedeutet das einen fundamentalen Rollenwandel. Wer bisher Trainings organisiert und Lernpfade kuratiert hat, wird zum Architekten des kollektiven Gedächtnisses. Das erfordert neue Kompetenzen: Data Literacy – nicht programmieren können, aber verstehen, wie Algorithmen arbeiten und wie man Ergebnisse kritisch einordnet. Dokumentationsprozesse zu gestalten, die im Arbeitsalltag funktionieren. Ein Gespür dafür, welche Daten ins System gehören und welche nicht. Die Kompetenz, zwischen Information und Erkenntnis zu unterscheiden und Teams dabei zu unterstützen. L&D wird weniger zur Instanz, die Wissen vermittelt, und mehr zur Instanz, die sicherstellt, dass die Organisation aus ihrem eigenen Wissen tatsächlich lernt. Die Technologie ist bereit. Die Frage ist, ob wir es auch sind.