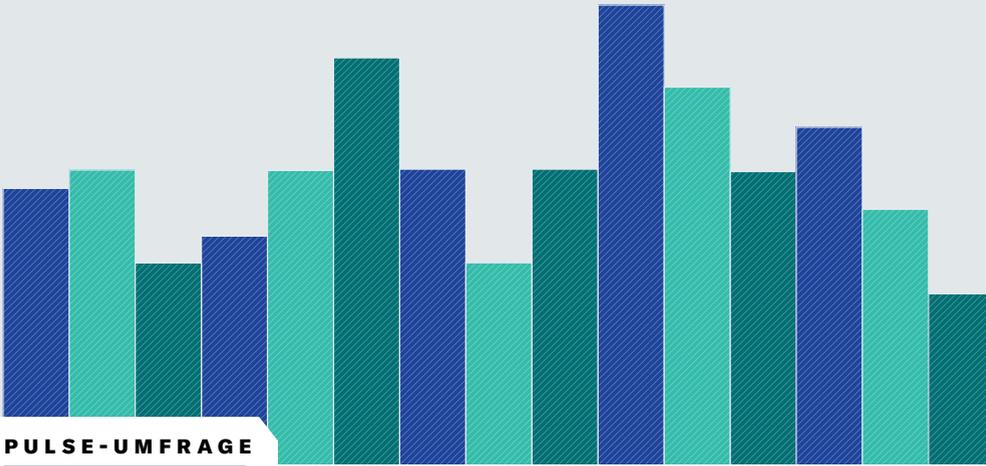




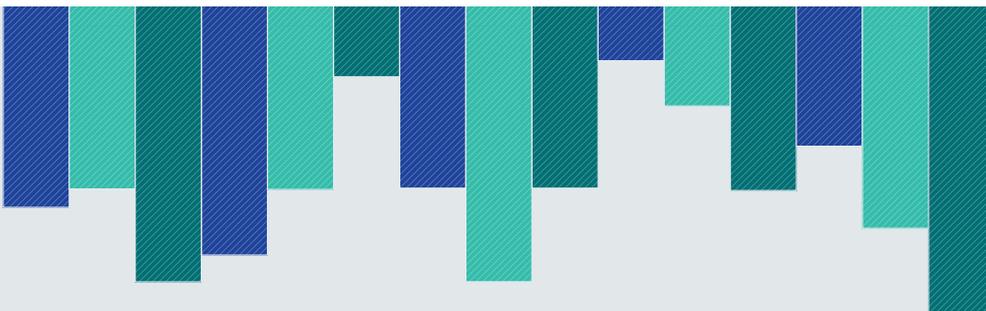
**Harvard  
Business  
Review**

ANALYTIC SERVICES



PULSE-UMFRAGE

# Unternehmenswissen mit KI gezielt optimieren



Gesponsert von





**Fuzzy Khosrowshahi**  
**Leiter der Technologieabteilung**  
**Notion**

Vor einigen Monaten wurden wir von unserem CEO Ivan Zhao um ein Status-Update zu einer bevorstehenden Einführung gebeten. Daraufhin tat ich, was ich in solchen Fällen immer mache: Ich habe mich in die Materie vertieft und viel Zeit damit verbracht, Notion-Seiten zu durchstöbern, Nachrichten durchzublätern und manuell Updates von Führungskräften aus meinem Technikteam zusammenzustellen. Mit Stolz berichtete ich über meine Ergebnisse.

Gleichzeitig meldete sich der Mitbegründer und Produktchef von Notion, Akshay Kothari, mit einer Antwort auf dieselbe Frage zurück. Anstatt jedoch stundenlang zu recherchieren und sein Team um Updates zu bitten, hatte er einfach die Notion-KI gefragt: „Wann wird die Funktion eingeführt und wird die Qualität hoch sein?“ Die Antwort, die Akshay von der KI erhielt, war eine umfassende, aufschlussreiche Zusammenfassung, die ehrlich gesagt viel besser war als das, wofür ich mich stundenlang abgemüht hatte. Es war, gelinde gesagt, ein niederschmetternder Moment.

Zum ersten Mal hatte ich das Potenzial von künstlicher Intelligenz (KI) für die Veränderung des Wissensmanagements in unserem Unternehmen unmittelbar miterlebt. Von diesem Moment an habe ich vor jeder Recherche zuerst die KI befragt. Ich habe die Notion-KI sogar benutzt, um eine Keynote-Präsentation über KI für einen kürzlichen Besuch in Japan zu erstellen. Die Unterstützung durch Notion hat mir bei der Präsentation viele Stunden Arbeit erspart. Wichtiger noch: Ich konnte das gesamte Fachwissen von Notion nutzen, ohne einen der Expertinnen und Experten im Team stören zu müssen. Die Notion-KI las sich einfach alle veröffentlichten Seiten durch und versorgte mich mit allen benötigten Inhalten.

In der heutigen Arbeitswelt, in der Informationen zwar im Überfluss vorhanden, aber oft schwer zu finden sind oder isoliert aufbewahrt werden, zeichnen sich Unternehmen vor allem dadurch aus, schnell auf Wissen zuzugreifen, es zu organisieren und sinnvoll zu nutzen. Es geht darum,

das Potenzial unserer Teams freizusetzen, damit sie sich auf das konzentrieren können, was wirklich wichtig ist, nämlich neue Ideen zu entwickeln und schneller bessere Entscheidungen zu treffen.

Die Ergebnisse dieses Berichts verdeutlichen, dass KI ein unverzichtbarer Wettbewerbsvorteil ist, egal, ob Sie mit dem Problem fragmentierter Daten zu kämpfen haben oder einfach nur versuchen, alle Beteiligten auf den gleichen Stand zu bringen.

Aber verlassen Sie sich nicht auf unser Wort allein. Kunden wie Pinecone Systems Inc. und deren KI-Tool berichten von den Auswirkungen eines robusten KI-gestützten Tools im Unternehmen. Das Mitarbeiterteam von Pinecone hatte sich an Notion gewandt, um ein mit Notion-KI betriebenes Unternehmens-Wiki einzurichten. Die Akzeptanz innerhalb des Unternehmens verbreitete sich mit unglaublicher Geschwindigkeit, so dass jedes Team seine Arbeit und sein Wissen in Notion als zentrale Quelle der Wahrheit zusammenfasste. „Wir haben unseren Vertriebsprozess verbessert“, erzählt Jake Kokos, Vertriebsleiter bei Pinecone, „von einem sporadischen Informationsaustausch über verschiedene Tools und Kommunikationskanäle hin zu einem ausgeklügelten System, welches das gesamte Wissen an einem zentralen Ort organisiert und das alle mit den Fähigkeiten der Notion-KI effektiver nutzen können.“

Während Sie diesen Bericht lesen, kommen Ihnen bestimmt einige Ideen, wie KI Ihnen und Ihren Teams helfen kann, mehr aus Ihrem Wissen zu machen. Wir befinden uns mitten in einem spannenden Wandel, in dem wir die Möglichkeiten der KI so nutzen können, dass sie die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, wirklich verändern können. Nie wieder werde ich stundenlang endlose Dokumente durchforsten müssen, um ein Status-Update zu verfassen. Und mein Team wird sich umso mehr darüber freuen!

# Unternehmenswissen mit KI verbessern

Ein Team verpasst einen Abgabetermin, weil es kein zentrales System für die Speicherung von Projektdokumenten hat, was zu wiederholten Missverständnissen und doppeltem Aufwand führt. Ein Startup-Unternehmen gerät gegenüber seiner Konkurrenz in Rückstand, weil es Ideen nicht effizient erfassen und umsetzen kann. Ein Beratungsunternehmen erlebt einen Rückgang der Kundenzufriedenheit, weil es kein System zur Erfassung und Weitergabe von Erfahrungen aus früheren Projekten einführt, wodurch wiederholt die gleichen Fehler auftreten. Kommt Ihnen das bekannt vor?

Auch wenn diese Beispiele hypothetisch sind, so sind sie doch die Folge von schlecht verwaltetem Unternehmenswissen, der wohl wertvollsten Ressource eines Unternehmens. Von den Prozessen und Verfahren, die zur Erledigung von Aufgaben eingesetzt werden, bis hin zu technischem Fachwissen, Kundenkenntnissen, bewährten Verfahren, täglichen Aufgaben, Strategieplänen und anderen Dingen, die Unternehmen am Laufen halten, ist das Dokumentieren, Aufbewahren und Zugreifen auf Unternehmenswissen für den Erfolg des Unternehmens entscheidend. Glücklicherweise kann das Aufkommen von künstlicher Intelligenz (KI) Unternehmen dabei helfen, diese wichtige Ressource besser zu nutzen.

Eine im Mai 2024 von Harvard Business Review Analytic Services durchgeführte Umfrage unter 474 Leserinnen und Lesern der *Harvard Business Review*, die alle mit den Entscheidungen ihres Unternehmens in Bezug auf Unternehmenswissen vertraut sind, ergab, dass die Befragten mit überwältigender Mehrheit die Bedeutung für Unternehmen, ihr Unternehmenswissen gut zu verwalten (97%) und zu nutzen (97%) und daraus Wert zu schaffen (96%), anerkennen.

„Beim Wissensmanagement geht es darum, die Fähigkeit zu schaffen, alle Aspekte eines Unternehmens zu betrachten, Barrieren aufzubrechen, Lücken zu schließen und Erkenntnisse zu gewinnen“, sagt Katrina Pugh, Dozentin für Informations- und Wissensstrategie an der School of Professional Studies der Columbia University in New York City.

## KERNAUSSAGEN



**97 %** der Teilnehmenden stimmen zu, dass es **für Unternehmen wichtig ist, ihr Wissen gut zu verwalten**. Deutlich weniger (44 %) sind jedoch der Meinung, dass ihr Unternehmen dies auch tatsächlich macht.



**86 %** der Befragten sind der Meinung, dass **der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI)** das Wissensmanagement in Unternehmen **erleichtern** kann.



**3 %** geben an, dass ihr Unternehmen **derzeit KI für das Wissensmanagement einsetzt**.

Aufgrund von Auf- oder Abrundungen addieren sich einige Zahlen in diesem Bericht möglicherweise nicht auf 100 %.

## ABBILDUNG 2

**HERAUSFORDERUNGEN DES WISSENSMANAGEMENTS**

Fragmentierte und isolierte Wissensquellen sind das größte Hindernis

Mit welchen Herausforderungen ist Ihr Unternehmen gegebenenfalls beim Wissensmanagement konfrontiert? Wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus.



Bei der Umsetzung dieser Prioritäten erzielten die Unternehmen gemäß der Umfrage jedoch gemischte Ergebnisse. Weniger als die Hälfte (44 %) der Befragten sind der Meinung, dass ihr Unternehmen das Wissen gut verwaltet, während etwa die Hälfte (51 %) der Meinung ist, dass es das Wissen gut nutzt. **ABBILDUNG 1** Währenddessen stimmen 55 % der Befragten zu, dass ihr Unternehmen einen Mehrwert durch Wissen schafft.

Ineffizientes Wissensmanagement kann die Entscheidungsfindung behindern und zu einer schlechten Unternehmensleistung führen. Uneinheitliches und fragmentiertes Wissen, das in verschiedenen Anwendungen und Systemen dokumentiert und gespeichert wird, führt dazu, dass es für Mitarbeitende schwierig und zeitaufwändig ist, benötigte Informationen zu finden. Infolgedessen stagniert die Zusammenarbeit, Teams sind falsch ausgerichtet und Entscheidungen sind unzureichend fundiert, was zu geringerer Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit, langsamerer Innovation und potenziell minderwertigen Produkten führt. Durch diese Ineffizienz verlieren Unternehmen ihren Wettbewerbsvorteil und sehen sich mit einem schwer zu lösenden Problem konfrontiert.

An dem Punkt kommt die künstliche Intelligenz ins Spiel. KI ermöglicht es Unternehmen zunehmend, die Herausforderungen des Wissensmanagements zu meistern. Teams können nun Wissen aus verschiedenen Datenquellen umgehend erstellen und abfragen,

wertvolle Erkenntnisse gewinnen und aufzeigen sowie relevante Informationen schneller finden, abrufen und erstellen, sodass Produktivität, Kreativität, Zusammenarbeit, Entscheidungsfindung und Innovation verbessert werden. Während viele der befragten Unternehmen Frühwanderer und Innovatoren sind, dürfte die Wissenslücke in großen Unternehmen noch ausgeprägter sein. Die Umfrage deckt Unternehmen in vielen Stadien ihrer Entwicklung ab. Die in diesem Bericht beschriebenen Erkenntnisse können somit auch etablierten Organisationen den Weg in die Zukunft weisen.

Damit Unternehmen das Potenzial des Wissensmanagements voll ausschöpfen können, müssen sie ihre Wissensmanagementlösungen, -technologien und -prozesse – einschließlich des Einsatzes von KI überdenken, um einige dieser Herausforderungen überwinden zu können. Im vorliegenden Bericht werden diese Fragen untersucht und es wird dargestellt, wie zukunftsorientierte Unternehmen gegenwärtig KI für ihr Wissensmanagement einsetzen, welche Hindernisse der Einführung von KI entgegenstehen, wie man die richtigen KI-Lösungen auswählt und welche Erfolge die betreffenden Unternehmen bei der Anwendung der Technologie verzeichnen.

„Wenn man damit anfängt, Wissen als einen eigenen Vermögenswert zu betrachten, kann man es kombinieren, darauf aufbauen und es im Laufe der Zeit weiterentwickeln“, so Will Begeny, stellvertretender Marketingleiter bei Tomo Real Estate LLC, einem

Hypotheken-Fintech-Unternehmen mit Sitz in Stamford, Connecticut. „Dann wird es zu einem eigenständigen Vermögenswert. Es wird zu Ihrem Geheimrezept.“

## Verbesserungswürdiges Wissensmanagement

Unternehmen schaffen und sammeln verschiedene Arten von Wissen. Explizites Wissen sind Informationen, die in den Tools und Systemen entstehen, die Unternehmen für ihre tägliche Arbeit nutzen. Zu diesen Informationen gehören u. a. Dokumente, Datenbanken mit Projektdetails und Kundeninformationen, Handbücher, Verfahren, Richtlinien und Berichte. Implizites Wissen hingegen umfasst eher subjektive Informationen, wie z. B. die von Arbeitnehmer/-innen erworbenen Fähigkeiten und Erfahrungen. Manchmal ist dieses Wissen nur in den Köpfen der Mitarbeitenden gespeichert.

Wenn fragmentierte Wissensquellen das Auffinden von Informationen und deren Nutzung erschweren, kommt es zu einem verstärkenden Effekt. „Beim Wissensmanagement geht es darum, dafür zu sorgen, dass das gesamte Wissen – sowohl das explizite als auch das implizite – gesammelt und für alle zugänglich gemacht wird“, sagt Tony Rhem, CEO und Hauptberater bei AJ Rhem & Associates, einem Beratungs-, Schulungs- und Forschungsunternehmen für Informationssysteme mit Sitz in Chicago. „Zusammengenommen ist dies das geistige Kapital Ihres Unternehmens. Leider verfügen viele Unternehmen nicht über kohärente Programme, um dieses Wissen optimal zu nutzen.“

Die Umfrage zeigt, dass Unternehmen heute im Bereich des Wissensmanagements mehreren Herausforderungen gegenüberstehen. An erster Stelle der Herausforderungen wurde von 73 % der Befragten das Vorhandensein fragmentierter und voneinander getrennter Wissensquellen genannt. Das sind 20 Prozentpunkte mehr als bei der am zweithäufigsten genannten Herausforderung, nämlich der Unfähigkeit, Informationen schnell aufzufinden (53 %), gefolgt vom ungenutzten Wert von Wissensbeständen (49 %). **ABBILDUNG 2**

Parloa, ein in Berlin ansässiges Softwareunternehmen, das eine KI-Plattform für den Kundenservice anbietet, sah sich mit vielen dieser Herausforderungen im Zuge des schnellen Wachstums des Startups konfrontiert. Das 2018 gegründete Unternehmen hatte sich bei der Verwaltung seiner Daten auf ein Dokumentenmanagement-System gestützt. Laut Karim Dasouki, Leiter des IT- und Informationssicherheitsmanagements, dauerte es nicht lange, bis dieser Prozess chaotisch wurde.

„Unser früherer Dokumentenmanagement-Prozess war zeitaufwändig und oft ineffizient, was uns gelegentlich daran hinderte, unserer Kundschaft die aktuellsten Informationen zeitnah zur Verfügung zu stellen“, sagt er. „Wir haben dies erkannt und eine optimierte Lösung implementiert, die unserem Team einen sofortigen Zugriff auf die aktuellsten und freigegebenen Dokumente ermöglicht, was unsere Effizienz und die Interaktion mit unserer Kundschaft deutlich verbessert.“

James Mahon, Senior Associate für Business Operations beim Tiernahrungshersteller Lyka mit Sitz in Sydney hat ähnliche Erfahrungen gemacht. Er berichtet, dass sein Unternehmen

mit fragmentierten Dokumentenmanagement-Systemen, Kollaborationstools und Wissen zu kämpfen hatte, bevor es neue KI-basierte Tools einsetzte, um diese zu zentralisieren und effektiver zu verwalten.

„Wir haben isoliert voneinander gearbeitet. Die von uns verwendete Software war für einzelne Aufgaben hervorragend geeignet. Wenn es jedoch darum ging, Informationen gemeinsam zu nutzen und darauf zuzugreifen, war es ein absoluter Albtraum“, so Mahon. „Die Tools waren nicht dafür ausgelegt, in größerem Umfang eingesetzt zu werden, und wir kamen an einen Punkt, an dem wir wuchsen und erkannten, dass das Wissensmanagement durch Software und nicht durch das Klopfen auf die Schulter eines Mitarbeiters unterstützt werden musste. Wir benötigten eine Lösung, die alle Informationen an einem Ort bündelte und eine zuverlässige zentrale Quelle darstellte.“

Probleme aus Entscheidungen von Unternehmen in Bezug auf Technologie sind keine Seltenheit. Die Befragten berichten von verschiedenen Problemen ihrer Unternehmen mit den digitalen

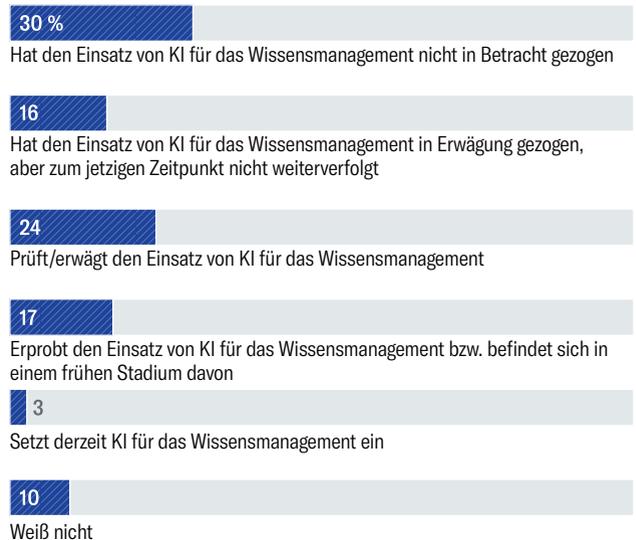
ABBILDUNG 3

## EINSATZ VON KÜNSTLICHER INTELLIGENZ

Unternehmen befinden sich in der Anfangsphase der Erkundung und Einführung von KI für ihr Wissensmanagement

Welche der folgenden Aussagen beschreibt am besten den aktuellen Status Ihres Unternehmens in Bezug auf den Einsatz von künstlicher Intelligenz für das Management des Unternehmenswissens?

MEIN UNTERNEHMEN ...



Grundlage: 474 Befragte.

Quelle: Umfrage der Harvard Business Review Analytic Services, Mai 2024



„Die Tools waren nicht dafür ausgelegt, in größerem Umfang eingesetzt zu werden, und wir kamen an einen Punkt, an dem wir wuchsen und erkannten, dass das Wissensmanagement durch Software und nicht durch das Klopfen auf die Schulter eines Mitarbeiters unterstützt werden musste. Wir benötigten eine Lösung, die alle Informationen an einem Ort bündelte und eine zuverlässige zentrale Quelle darstellte“ sagt James Mahon, Business Operations Senior Associate bei Lyka.

Tools, die sie derzeit für das Wissensmanagement einsetzen. Ganz oben auf der Liste stehen die Notwendigkeit, mehr als ein Tool verwenden zu müssen, um Informationen zu finden (60 %), schwer auffindbares/unzureichend organisiertes Wissen (59 %), nicht gut in andere digitale Systeme/Tools integrierte Tools (52 %) und schlechte Dokumentenverwaltung (47 %).

Ungeeignete Technologielösungen waren die Ursache für die Probleme beim Wissensmanagement bei Parloa und Lyka. Bei Parloa schränkte die Technologie laut Karim Dasouki, dem Leiter des IT- und Informationssicherheits-Managements, das Potenzial des Unternehmens ein. „Es war oft nicht klar ersichtlich, wer der Verantwortliche für ein Dokument war, wer es kontrollierte oder ob es korrekt oder veraltet war.“ Den Dokumenten fehlten Kennzeichnungen, die diese Angaben enthielten.

Als Startup-Unternehmen hatte Lyka theoretisch den Vorteil, flexibler als seine größeren Konkurrenten sein zu können, berichtet James Mahon, der Senior Associate für Business Operations. „Aber wenn wir nicht in der Lage sind, schnellere Entscheidungen zu treffen, können wir nicht mit finanziell besser ausgestatteten, etablierten Unternehmen mithalten“, erklärt er. „Wir mussten unbedingt einen Weg finden, Entscheidungen schneller treffen zu können, ohne Abstriche bei der Genauigkeit unserer Informationen hinzunehmen.“

Diese Problematik führt bei Unternehmen zu mangelndem Erfolg ihrer derzeitigen Methoden des Wissensmanagements. Der Umfrage zufolge gibt weniger als die Hälfte der Befragten an, dass ihr Unternehmen bei jedem der aufgeführten Schritte des Unternehmenswissens-Managements mäßig oder sehr erfolgreich

ist: Organisieren von Wissensbeständen (36 %), Erstellen neuer Inhalte auf der Grundlage von Unternehmenswissen (40 %), gemeinsamer Zugriff auf Wissen im gesamten Unternehmen (43 %), Nutzung von Unternehmenswissen (44 %) sowie Erfassen und Speichern von Wissensbeständen (46 %).

Es überrascht nicht, dass die Befragten auf die Frage, welche Funktionen oder Qualitäten für ihr Unternehmen bei der Suche nach digitalen Wissensmanagement-Tools am wichtigsten sind, eine Vielzahl von Optionen wählten. Die drei wichtigsten Lösungen waren jedoch solche, bei denen das Wissen leicht auffindbar und gut organisiert war (43 %), benutzerfreundliche Tools (41 %) und Tools, die sich leicht in bestehende digitale Systeme/Tools integrieren ließen (38 %).

„Es ist wirklich keine Überraschung, dass dies eine aktuelle Herausforderung darstellt. Die Systeme sind fragmentiert. Das Wissen ist isoliert. Es dauert ewig, bis man findet, was man sucht“, erklärt Katrina Pugh von der Columbia University. „Aber die Möglichkeiten der KI und die Art und Weise, wie sie in das Wissensmanagement eingreift, sind sehr spannend. Wir können dadurch besser mit unserem Wissen, untereinander und mit unserer Kundschaft interagieren. Das ist sehr vielversprechend.“

## Den Einsatz von KI für das Wissensmanagement prüfen

KI erweist sich für Unternehmen, die vor der Herausforderung stehen, Strategien und Tools für ihr Wissensmanagement zu entwickeln, und außerdem auf der Suche nach einem Wettbewerbsvorteil durch Unternehmenswissen sind, als eine transformative Ressource.

Heute scheint die große Mehrheit das Potenzial von KI für das Wissensmanagement zu verstehen, so das Ergebnis der Umfrage. 88 % der Befragten sind der Meinung, dass der Einsatz von KI die Erstellung neuer Inhalte aus vorhandenem Wissen vereinfachen kann. 87 % sind der Meinung, dass der Einsatz von KI für das Wissensmanagement den Wert der Wissensquellen eines Unternehmens erhöhen kann, und 86 % denken, dass der Einsatz von KI die Verwaltung von Unternehmenswissen vereinfacht.

Die Umfrage zeigt, dass der Einsatz von KI auch im Wissensmanagement noch in den Kinderschuhen steckt und noch nicht weit verbreitet ist. Nur 3 % der Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen derzeit KI für das Wissensmanagement einsetzt, während 17 % erklärten, dass ihr Unternehmen den Einsatz von KI für das Wissensmanagement entweder in der Pilotphase oder in einem frühen Stadium betreibt. **ABBILDUNG 3** Etwa ein Viertel (24 %) gibt an, dass ihr Unternehmen den Einsatz von KI für das Wissensmanagement prüft oder erwägt. Die meisten anderen nutzen KI für das Wissensmanagement nicht: 16 % geben an, dass ihr Unternehmen den Einsatz von KI für das Wissensmanagement in Betracht gezogen hat, ihn aber derzeit nicht vorantreibt, 30 % haben den Einsatz von KI für diese Zwecke nicht erwogen, und 10 % kennen die aktuelle Position ihres Unternehmens zum Einsatz von KI nicht.

Laut Tony Rhem von AJ Rhem & Associates spiegelt die geringe Akzeptanz nicht die potenziellen Vorteile wider. „Unternehmen beginnen gerade erst zu prüfen, wie KI für das Wissensmanagement eingesetzt werden kann. Wir sind noch in der Anfangsphase“, gibt er zu Bedenken. „KI hat ein enormes Potenzial für viele Anwendungen in der Wirtschaft und das Wissensmanagement ist keine Ausnahme.“

Bei Remote Technology Inc., einer weltweit tätigen Personalplattform mit Sitz in San Francisco, die Unternehmen bei der Einstellung und Verwaltung von Teams unterstützt, begannen Mitarbeitende mit der Nutzung einer zentralisierten Wissensmanagement-Plattform, nachdem ihre frühere Lösung mit dem Wachstum des Unternehmens nicht Schritt halten konnte. Remote ist, wie der Name schon sagt, ein vollständig dezentralisiertes Unternehmen mit mehr als 1.500 Mitarbeitenden auf der ganzen Welt.

Im vergangenen Jahr begann das Unternehmen, ein in seine Wissensmanagement-Plattform integriertes KI-Tool einzusetzen, um aus dem vorhandenen Wissen einen Mehrwert zu schaffen, so Sean Stanley, Partner für Dokumentation und interne Kommunikation. Ein Beispiel für einen Anwendungsfall: Wenn ein Kunde im August aus beruflichen Gründen von Deutschland nach Portugal umzieht, würde Stanley die KI bitten, die Wissensdatenbanken für Deutschland und



„KI hat ein enormes Potenzial für viele Anwendungen in Unternehmen, und das Wissensmanagement stellt da keine Ausnahme dar“, sagt Tony Rhem, CEO und Hauptberater bei AJ Rhem & Associates.

Portugal zu überprüfen und potenzielle Risiken oder Überlegungen für den Umzug in diesem Monat herauszuarbeiten. Das KI-Tool würde dann laut Stanley eine Antwort ausgeben, aus der hervorgehe, welche Feiertage auf welche Tage fielen und wann bestimmte Zulassungsstellen geschlossen seien, woraus man dann schließen könnte, dass die betreffenden Tage nicht die beste Zeit für einen Umzug wären.

Stanley hat das KI-Tool auch zur Erstellung von Länderhandbüchern für die Einstellung von Mitarbeitenden eingesetzt. Mitglieder des Remote-Teams könnten das Tool beispielsweise auffordern, die Länderdatenbanken des Unternehmens zu durchsuchen und einen Onboarding-Leitfaden für skandinavische Länder für einen Mitarbeiter zu erstellen, der aus Spanien kommt. Der Leitfaden müsste zwar noch manuell bearbeitet werden, um ihn zu perfektionieren, aber es wäre immerhin ein guter Anfang. „Das ist ein echter Wendepunkt, und die Zeitersparnis liegt in der Größenordnung von Stunden“, sagt er. „Die Tatsache, dass man der KI sagen kann, was sie berücksichtigen soll, was sie ignorieren soll und was sie einem ausgeben soll, und dass man innerhalb weniger Augenblicke etwas bekommt, mit dem man arbeiten kann, ist wirklich unglaublich.“

Von den Umfrageteilnehmenden, die angeben, dass sie KI für das Wissensmanagement einsetzen, nennen 72 % schnellere/effizientere Arbeit als wichtigstes Ergebnis für ihr Geschäft, das ihr Unternehmen zu erreichen hofft. **ABBILDUNG 4** Diese Antwort übertraf bei weitem die anderen von den Befragten genannten wichtigsten geschäftlichen Ergebnisse, darunter die Verbesserung der Kundenerfahrung (38 %), die Verbesserung der Mitarbeitererfahrung (37 %) und die Verbesserung der Arbeitsqualität (33 %).

Ernesto Ongaro, Senior Solutions Architect bei dbt Labs Inc. einem Unternehmen für Datentransformation mit Sitz in Philadelphia, berichtet, dass das Unternehmen eine KI-Ebene in seiner Wissensmanagement-Plattform verwendet, um aus dem Wissen des Unternehmens neue Inhalte zu erstellen. Die Außendienstteams haben damit begonnen, die KI-Ebene zu nutzen, um nach Interaktionen mit Kundschaft Lösungsbeschreibungen zu verfassen.

„Sie lösen ein Problem für einen und wollen dann darüber schreiben, damit auch andere Kunden diese Hilfe in Anspruch nehmen können, aber Sie haben nur einen Satz Notizen und fünf

ABBILDUNG 4

## DIE VOM WISSENSMANAGEMENT MIT KI ANGESTREBTEN ZIELE

Unternehmen wollen schneller und effizienter arbeiten

Welche Geschäftsergebnisse erhofft sich Ihr Unternehmen am ehesten vom Einsatz von KI für das Wissensmanagement? Wählen Sie bis zu drei Antworten aus.

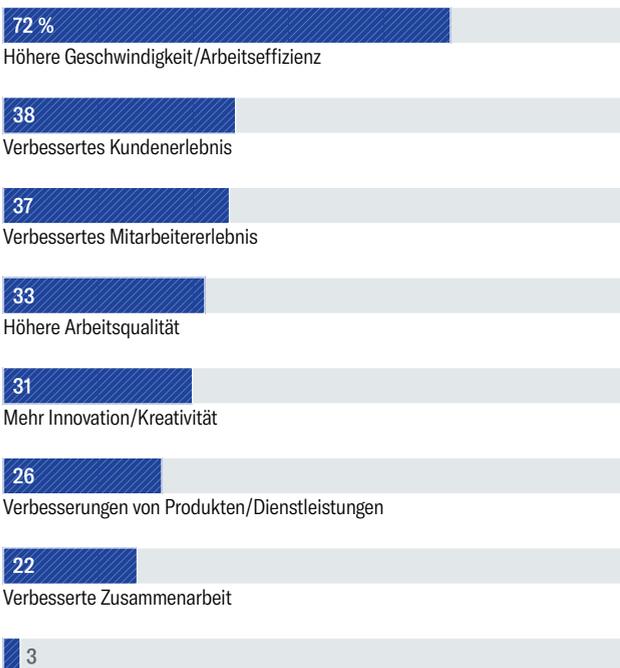


ABBILDUNG 1

**WISSENSMANAGEMENT IN DER PRAXIS**

UNTERNEHMEN BERICHTEN VON GEMISCHTEN ERGEBNISSEN

GEBEN SIE AN, INWIEWEIT SIE DEN FOLGENDEN AUSSAGEN ZUSTIMMEN ODER NICHT ZUSTIMMEN.

■ STIMME EHER ODER ÜBERHAUPT NICHT ZU ■ STIMME WEDER ZU NOCH STIMME ICH NICHT ZU ■ STIMME EHER ODER ÜBERHAUPT ZU



Grundlage: 470 bis 474 Befragte; variiert je nach Zeile, „weil nicht“ ausgeschlossen.  
 „Stimme weder zu noch stimme ich nicht zu“ wird nicht für Aussagen angelegt, bei denen 0 % diese Option gewählt haben.  
 Quelle: Umfrage der Harvard Business Review Analytic Services, Mai 2024

andere Kunden, die darauf warten, dass Sie ihre Fragen beantworten“, sagt Ongaro. „Sie können Ihre einzelnen Notizen schnell in die KI einspeisen und sie bitten, einen Artikel in der Wissensdatenbank zu schreiben, der dieses Problem löst und erklärt, wie es gelöst wurde. Die KI übernimmt die Strukturierung des Artikels und führt die Feedbackschleife zurück ins System, so dass die Mitarbeitenden den Artikel schneller finden und weiterleiten können.“

Das Schreiben und Bearbeiten von Inhalten scheint der Umfrage zufolge mit 40 % der Befragten der wertvollste Anwendungsfall beim Einsatz von KI für das Wissensmanagement zu sein. Weitere Anwendungsfälle, die als besonders wertvoll für ihr Unternehmen genannt wurden, sind die Zusammenfassung von Forschungsergebnissen (36 %) und die Verbesserung von Besprechungen, z. B. durch die Erstellung von Tagesordnungen, Zusammenfassungen und Aktionspunkten (31 %).

Bei Lyka setzt das Marketingteam ein KI-Tool ein, um die Rolle von Genehmigungsverantwortlichen zu simulieren. Vor dem Einsatz von KI musste beispielsweise der hauseigene Tierarzt des Unternehmens Marketingbeiträge manuell genehmigen, um sicherzustellen, dass die Informationen sachlich korrekt waren, erklärt James Mahon von Lyka.

Um diesen Schritt zu umgehen und den Tierarzt zu entlasten, erstellte das Marketingteam auf seiner Wissensmanagement-Plattform eine Seite mit allen Datenpunkten, die zuvor genehmigt oder nicht genehmigt wurden, sowie den jeweiligen Gründen dafür. Anhand dieser Daten kann das Team das KI-Tool bei neuen Marketinginhalten befragen, ob diese vom hauseigenen Tierarzt genehmigt würden und falls nicht, aus welchen Gründen.

„Das erspart sehr viel Zeit bei der Entscheidungsfindung, weil unser hauseigener Tierarzt sich jetzt darauf konzentrieren kann, Wissen für das Unternehmen zu generieren, indem er seine Fachkenntnisse sinnvoller einsetzt“, so James Mahon. „Gleichzeitig kann unser Marketingteam schneller Entscheidungen treffen, denn es kann die erforderlichen Genehmigungen einholen, selbst wenn es zwei Uhr nachts ist oder sich der Tierarzt im Jahresurlaub befindet.“

## KI-Herausforderungen im Wissensmanagement

Die Vorteile des Einsatzes von KI im Wissensmanagement liegen zwar auf der Hand – schnelleres Abrufen von Wissen, Entdeckung neuer Erkenntnisse, schnellere Entscheidungsfindung und verbesserte Produktivität – dennoch stoßen Unternehmen auf einige Hindernisse, die den Einsatz von KI verhindern.

Die Befragten, deren Unternehmen den Einsatz von KI für das Wissensmanagement nicht in Erwägung gezogen haben oder nicht umsetzen, gaben an, dass das größte Hindernis der Mangel an geeigneten Fachkräften ist, die über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, um den Einsatz von KI voranzutreiben (45 %), gefolgt von der derzeitigen IT-/Dateninfrastruktur, die nicht für die Einbindung von KI in das Wissensmanagement ausgelegt ist (43 %), der mangelnden Klarheit darüber, wie KI das Wissensmanagement verbessern könnte (41 %), und Bedenken hinsichtlich Datenschutz und Datensicherheit (41 %).

Viva, ein Remote Executive Assistant Service mit Sitz in Toronto und einem weltweit verteilten Team, hatte vor, KI in seine Wissensmanagement-Prozesse einzubinden, verfügte aber nicht über einen ausgewiesenen KI-Experten im Team, berichtet der Co-CEO Adnan Khan. Anstatt jemanden mit diesen Fähigkeiten einzustellen, versuchte das Unternehmen laut Khan, intern Talente hervorzubringen.

„Wir haben Frühanwender ausfindig gemacht und ihnen die Ressourcen zum Lernen sowie den Raum gegeben, um selbstständig zu experimentieren“, sagt er. „In unserem Fall war meine Assistentin der Geschäftsleitung eine dieser Frühanwenderinnen. Sie hat eine entscheidende Rolle bei der Erstellung neuer Prozessdokumente und Trainingssimulationen mit KI gespielt.“ Dass Viva mehr Wert auf Talente mit Interesse an KI gelegt hat, als auf die Beauftragung von Fachkräften, half dabei, diese Hürde zu überwinden, sagt er.

Khan ergänzt, dass eine nicht auf die Einbindung von KI vorbereitete Dateninfrastruktur eine Einschränkung darstellt. Wenn Unternehmen damit beginnen, die Möglichkeiten der KI für das Wissensmanagement zu prüfen, empfiehlt er ihnen, regelmäßige Überprüfungen der Tools durchzuführen, um sicherzustellen, dass ausreichende Einbindungen vorhanden sind, die mit der Zeit skalierbar sind. Außerdem sollte ein starker Fokus auf Data Governance gelegt werden, einschließlich einer hohen Datenqualität in sämtlichen Tools, um KI-Einbindungen zu erleichtern.

Dieser Teil der Daten ist laut Ernesto Ongaro von dbt Labs der Schlüssel zu KI. Die Aufbereitung der Unternehmensdaten für KI ist ein mühsamer Prozess. „Es gibt nicht viele Möglichkeiten, dies abzukürzen, aber es fängt damit an, dass wir eine Unternehmenskultur haben, in der alles dokumentiert wird.“ Das Unternehmen nutzt eine zentrale Wissensmanagement-Plattform, die den Prozess der Datenerfassung und der KI-Einbindung erleichtert, da der Großteil des Wissens an einer einzelnen Stelle erfasst und gespeichert wird.

„KI funktioniert nicht ohne eine reichhaltige Wissensbasis. Deshalb muss man zuerst über die Datenerfassung und dann über KI nachdenken“, fährt er fort. „Wenn Datenerfassung bei Ihnen nicht üblich ist, dann fangen Sie vielleicht mit einer kleinen Abteilung an und nutzen Sie diese als Beispiel, um dem restlichen Unternehmen zu zeigen, wie wichtig es ist, Wissen an einem Ort zu zentralisieren und es dann durch KI abfragen zu lassen. Die Leute werden Ihnen vielleicht nicht glauben, bis sie sehen, wie es ihre Arbeit erleichtert.“

Die Umfrage zeigt, dass die Unternehmen relativ geteilter Meinung darüber sind, ob der Zugang zu Wissen in ihrem Unternehmen zentralisiert ist. 47 % der Unternehmen geben an, dass sie über eine zentrale Plattform verfügen, die den Zugriff auf das über ihre Produktivitätsanwendungen generierte Wissen (Dokumente, Projekte, Aufgaben usw.) ermöglicht, während 52 % der Befragten angeben, dass dies in ihrem Unternehmen nicht der Fall ist.

James Mahon unterstreicht, dass die Datenerfassung und -dokumentation im Rahmen des Wissensmanagements bei der Integration von KI von entscheidender Bedeutung ist. „Als vertikal integriertes Unternehmen haben wir so viele verschiedene Dinge zu tun, so viele spezialisierte Leute, die aber nicht isoliert voneinander arbeiten. Für uns ist es wichtig, alle diese Informationen zu erfassen und, was noch wichtiger ist, sie mit anderen teilen zu können“, erklärt er. „Wir haben so bessere Möglichkeiten, den gesamten Prozess zu kontrollieren, aber das bedeutet auch, dass wir viel strenger darauf achten müssen, dass alle Informationen erfasst und mit dem System insgesamt verbunden werden.“

## Die Zukunft von KI im Wissensmanagement

Ermutigt durch die vielen Möglichkeiten, die KI für die seit langem bestehenden Schwierigkeiten beim Wissensmanagement bietet, leisten einige Unternehmen Pionierarbeit bei der Entwicklung neuer Anwendungen, die die Art und Weise, wie das Unternehmen das gesamte Wissen verwaltet, nutzt und Mehrwert schafft, weiter verbessern können.

Tomo prüft Möglichkeiten, wie KI eingesetzt werden kann, um Analysen und Signale besser zu interpretieren, erläutert der Vizepräsident für Marketing Will Begeny. „Wir würden die Daten gerne abfragen, um die Antwort auf eine ganz bestimmte Frage zu erhalten, wie zum Beispiel: Wir beobachten einen Rückgang des Inbounds nach Geschäftsschluss. Woran könnte das liegen? „Wir könnten auch 50 verschiedene Kreuztabellen erstellen, um die Gründe zu verstehen“, sagt er. „Die KI sagt vielleicht: Eigentlich liegt es daran, dass Sie einen Überindex an Anrufen aus einer bestimmten Zeitzone hatten. Aber dass so genau zu entschlüsseln, ist etwas, das wir allein niemals hätten schaffen können.“

Adnan Khan von Viva erklärt, dass sein Unternehmen, das Remote Executive Assistants anbietet, aktiv neue Erkenntnisse aus seinen internen Daten gewinnt. „Wenn man über Unternehmenswissen nachdenkt, besteht der erste Schritt darin, das Wissen zu sammeln. Der nächste Schritt besteht darin, herauszufinden, wie man es dem



„Wenn Datenerfassung bei Ihnen nicht üblich ist, dann fangen Sie vielleicht mit einer kleinen Abteilung an und nutzen Sie diese als Beispiel, um dem restlichen Unternehmen zu zeigen, wie wichtig es ist, Wissen an einem Ort zu zentralisieren und es dann durch KI abfragen zu lassen. Die Leute glauben Ihnen vielleicht nicht, bis sie sehen, wie dies ihre Arbeit erleichtert“, sagt Ernesto Ongaro, Senior Solutions Architect bei dbt Labs Inc.

Unternehmen unglaublich vereinfachen kann, darauf zuzugreifen und es zu nutzen, um bessere Entscheidungen treffen zu können.“

Ernesto Ongaro weist darauf hin, dass dbt Labs sich mit der Verknüpfung von ruhenden Daten, also Wissen, das bereits erstellt wurde, mit Daten in Bewegung, oder Informationen, die aktiv zwischen Standorten in einem Computernetzwerk übertragen werden, beschäftigt. „Ich bitte die KI zum Beispiel, mir von den letzten drei Funktionen zu berichten, die wir in unser Produkt aufgenommen haben, und mir zu sagen, wie viel Prozent unserer Kundschaft diese Funktionen anwenden“, erklärt er. „Wir haben die Fakten an einem Ort und den Kontext an einem anderen, und jetzt müssen wir beides miteinander verweben. Das bereichert die Konversation und hilft der Kundschaft mehr.“

## Aktiv werden

Unternehmen sollten einige Empfehlungen beachten, sobald sie Lösungen prüfen und entsprechende Technologien implementieren, um KI für das Wissensmanagement einzusetzen.

**Standards für die Wissenserfassung etablieren.** Da KI gute Daten benötigt, müssen Unternehmen genau darauf achten, wie sie Wissen sammeln und aufzeichnen, so James Mahon. „Es ist eine Tatsache, dass die Einrichtung von [KI] eine Menge Dokumentation erfordert. Die Dokumentation ist mühsam, aber wenn man langfristig tatsächlich mehr Effizienz daraus ziehen kann, rechtfertigt das die anfänglichen Arbeitskosten für diesen Zeitaufwand.“

**Grenzen erkennen.** KI hat zwar ein großes Potenzial zur Verbesserung von Effizienz und Geschwindigkeit, ist aber in weiten Teilen noch nicht ausgereift, sagt Karim Dasouki. „Die Gegebenheiten



„Man kann gar nicht sagen, wie viel Potenzial KI im Wissensmanagement hat. Sie erspart uns so viel Zeit bei der Entscheidungsfindung, und wir beobachten enorme Effizienzgewinne, die uns helfen, noch schnellere Entscheidungen zu treffen,“ sagt James Mahon von Lyka.

Ihres Unternehmens, Ihres Produkts und Ihrer internen Abläufe können sich innerhalb weniger Monate grundlegend ändern“, erklärt er. „Deshalb müssen Sie darauf achten, dass alle Ihre Daten auf dem neuesten Stand sind. Tun Sie dies nicht, wird es schwierig, die Genauigkeit aufrechtzuerhalten. Dies kann zu großen Problemen führen.“

Er fügt hinzu, dass Unternehmen erwägen sollten, Richtlinienverantwortliche zu ernennen, die für die kontinuierliche Verbesserung und Pflege der Dokumente sorgen, um zu gewährleisten, dass sie korrekt und aktuell sind. Parloa ernennt Richtlinienverantwortliche in den Abteilungen, die Dokumente genehmigen müssen, bevor sie in die Wissensmanagement-Datenbanken hochgeladen werden.

**Den geschäftlichen Grund verstehen.** Unternehmen müssen darüber nachdenken, warum sie KI für das Wissensmanagement einsetzen wollen, sagt Tony Rhem. „Jeder will dieses tolle neue Spielzeug haben, aber gibt es tatsächlich einen geschäftlichen Grund für den Einsatz? Welche Aufgaben sollen diese Systeme erfüllen? Welchen konkreten Nutzen wollen Sie daraus ziehen?“, fragt er. „Benötigen Sie eine umfassende Anwendung für große Sprachmodelle? Ist dies etwas, das Sie intern entwickeln müssen oder nicht? Sie müssen darüber informiert sein, was KI für Ihr Wissensmanagement leisten kann, bevor Sie sich in die Materie stürzen.“

**Einen KI-Beauftragten ernennen.** Unternehmen brauchen jemanden, der nicht nur die technischen Aspekte des Einsatzes von KI versteht, sondern auch die ethischen. „Sie müssen die ethischen Aspekte von KI verstehen, insbesondere bei der Bereitstellung von Wissen“, sagt Tony Rhem. „Auf welche Daten greift sie zu? Ist es in Ordnung, dass sie auf diese Daten zugreift? Woher weiß man, ob die Daten gut sind? Wird gegebenenfalls eine einseitige Ausrichtung erzeugt? Sie benötigen einen Fachexperten, der qualifiziert ist, diese Fragen zu beantworten.“

Unternehmen sollten Standards und Strategien entwickeln, die die Verantwortlichkeit für Dokumente, die Organisation von Daten, die Bearbeitung, Löschung oder Duplizierung von Wissen, die Befolgung von Wissensmanagement-Prozessen und -Verfahren sowie die Frage, wer Zugriff auf welches Wissen hat, genau regeln, so Sean Stanley von Remote. Diese Standards legen fest, wie die KI nach Wissen sucht und auf welche Daten sie in bestimmten Situationen zugreifen kann.

**Erfolge teilen.** Zeigen Sie praktische Anwendungsfälle von Mitarbeitenden, die KI für das Wissensmanagement nutzen, so Sean Stanley. „Fordern Sie Ihre Mitarbeitenden auf, ihre Erfahrungen zu teilen. Die Leute wollen wissen, wie Sie eine große Datei aus einer

Software genommen, sie durch die KI haben laufen lassen und die KI das Problem behoben hat.“ Das Teilen von Erfolgen zeigt, wie KI spezifische Probleme lösen und Prozesse verbessern kann, bestätigt die Investition in KI und fördert die Akzeptanz.

### Ein Weg zur Entdeckung von Wissen

Die Verwaltung von Unternehmenswissen – von Prozessen und Verfahren bis hin zu Kundenkenntnissen, Mitarbeiterwissen, bewährten Verfahren und mehr – ist ein wichtiges Unterfangen. Wird es effektiv durchgeführt, verbessert es die Entscheidungsfindung, steigert die Effizienz und Produktivität, unterstützt Innovationen und verschafft einen Wettbewerbsvorteil.

Um diese Vorteile zu erreichen, müssen allgemeine Herausforderungen überwunden werden, wie z. B. fragmentierte und unorganisierte Wissensquellen und Schwierigkeiten, Informationen zeitnah zu finden. Diese Herausforderungen führen zu einer langsamen und mangelhaft fundierten Entscheidungsfindung, geringerer Produktivität, schleppender Innovation und ineffizienten Prozessen.

Durch den Einsatz von KI beginnen Unternehmen jedoch, das Wissensmanagement zu revolutionieren. Sie nutzen sie, um Informationen zu erhalten, die Mitarbeitenden helfen, ihre Arbeit effizienter zu erledigen, schneller relevantes Wissen zu schaffen und die Kunden- und Mitarbeitererfahrung zu verbessern.

„Man kann gar nicht sagen, wie viel Potenzial KI im Wissensmanagement hat“, so James Mahon. „Sie erspart uns so viel Zeit bei der Entscheidungsfindung, und wir beobachten enorme Effizienzgewinne, die uns helfen, noch schnellere Entscheidungen zu treffen.“

Unternehmen, die den Einsatz von KI für das Wissensmanagement prüfen, sollten sich der Hürden bewusst sein, die der Einführung und dem Erfolg entgegenstehen können. Die Unternehmen sollten darauf achten, dass sie Mitarbeitende mit KI-Kompetenz haben oder diejenigen identifizieren, die Interesse daran haben, Profis zu werden, und das Vorhaben vorantreiben können. Es bestehen auch infrastrukturelle Herausforderungen sowie die Notwendigkeit, die geschäftlichen Gründe für die Implementierung von KI-Tools besser zu verstehen.

„Wir sind an einem Punkt angelangt, an dem wir bald feststellen werden, dass KI zu einem festen Bestandteil des Wissensmanagements und der Wissensmanagement-Lösungen wird“, sagt Tony Rhem. „Dies kann für Unternehmen einen enormen Nutzen bringen und die Produktivität ihrer Mitarbeitenden steigern.“

## METHODIK UND TEILNEHMERPROFIL

Der Harvard Business Review Analytic Services befragte 474 Leserinnen und Leser der *Harvard Business Review* über eine im Mai 2024 durchgeführte Online-Umfrage. Die Befragten waren für die Teilnahme an der Umfrage qualifiziert, wenn sie mit den Entscheidungen ihres Unternehmens in Bezug auf das Unternehmenswissen vertraut waren, einschließlich aller Tools, die das Unternehmen für das Wissensmanagement einsetzt oder nicht.

Unternehmensgröße	Rang	Industriebranche	Aufgabenbereiche	Regionen
<b>25 %</b> ab 10.000 Mitarbeitende	<b>20 %</b> Geschäftsleitung/ Vorstandsmitglieder	<b>12 %</b> Verarbeitendes Gewerbe	<b>16 %</b> Allgemeines/leitendes Management	<b>61 %</b> Nordamerika
<b>27 %</b> 1.000-9.999 Mitarbeitende	<b>43 %</b> Leitende Angestellte	<b>11 %</b> Bildung	<b>16 %</b> Personalwesen/ Ausbildung	<b>16 %</b> Europa
<b>11 %</b> 500-999 Mitarbeitende	<b>24 %</b> Mittleres Management	<b>11 %</b> Öffentlich/nicht gewinnorientiert	<b>9 %</b> Verwaltung	<b>12 %</b> Asien-Pazifik
<b>37 %</b> 50-499 Mitarbeitende	<b>13 %</b> Sonstige Gruppen	<b>9 %</b> Finanzdienstleistungen	Alle anderen Funktionen jeweils weniger als 9 %.	<b>6 %</b> Nahe Osten/Afrika
		<b>9 %</b> Technologie		<b>5 %</b> Lateinamerika
		Alle anderen Sektoren jeweils weniger als 9 %.		

Aufgrund von Auf- oder Abrundungen addieren sich die Zahlen möglicherweise nicht auf 100 %.



**Harvard  
Business  
Review**

ANALYTIC SERVICES

## ÜBER UNS

Harvard Business Review Analytic Services ist eine unabhängige kommerzielle Forschungseinheit innerhalb der Harvard Business Review Group, die Forschung und vergleichende Analysen zu wichtigen Managementfragen und neuen Geschäftsmöglichkeiten durchführt. Jeder Bericht wird auf der Grundlage der Ergebnisse quantitativer und/oder qualitativer Forschung und Analyse veröffentlicht, um Geschäftsinformationen und Einblicke in Vergleichsgruppen zu bieten. Quantitative Umfragen werden mit dem HBR Advisory Council, dem globalen Forschungsgremium von HBR, und qualitative Forschung mit leitenden Führungskräften und Fachexperten innerhalb und außerhalb der Autorengemeinschaft der *Harvard Business Review* durchgeführt. Sie erreichen uns per E-Mail unter [hbranalyticsservices@hbr.org](mailto:hbranalyticsservices@hbr.org).

**[hbr.org/hbr-analytic-services](https://hbr.org/hbr-analytic-services)**