

Netzwerktagung

WISSENSMANAGEMENT IM 21. JAHRHUNDERT

Ansätze für Unternehmen und Organisationen

31.03.2023 - Konferenzzentrum München

Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., Berlin
Hanns-Seidel-Stiftung e.V.

Nachberichterstattung



Stand: 28. April 2023

Vorwort

Wir danken allen Expertinnen und Experten für Ihre Teilnahme an der Veranstaltung und den produktiven und professionellen Austausch, ganz im Sinne einer Netzwerktagung. Im Rahmen einer Nachberichterstattung haben wir eine Auswahl der zentralen Aussagen und Statements sowie eine Zusammenfassung der Ergebnisse der einzelnen Gruppendiskussionen an den jeweiligen Themeninseln zusammengefasst, jedoch ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Im Geiste eines nachhaltigen Wissensmanagements möchten wir damit die wichtigsten Impulse zur Orientierung festhalten, damit diese als Orientierung helfen können, wenn es um die Umsetzung geht, wenn es darum geht die verschiedenen Dimensionen von Wissensmanagement aus multiperspektiver Sicht zu beleuchten und bestehende Strategien und Umsetzungsmöglichkeiten in Unternehmen mit Fach- und Führungskräften anzugehen.

Wir freuen uns, wenn das Dokument bei zukünftigen Umgang mit und Umsetzung von Wissensmanagement als Impulsgeber unterstützen kann.

Herzliche Grüße

Sabine Wax

Präsidentin der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., Berlin

Konrad Teichert

Referatsleiter Wirtschaft, Finanzen, Arbeit und Soziales, Institut für Politische Bildung der Hanns-Seidel-Stiftung

Eröffnungsimpuls

Susanne Breit-Keßler, stellv. Vorsitzende der Hanns-Seidel-Stiftung, Vorsitzende des Bayerischen Ethikrates (Regionalbischöfin em.)

- In unserer schnelllebigen Zeit, einer Zeit der Umbrüche und des Wandels müssen wir darüber nachdenken, wie Transformationen zielorientiert gestaltet werden können. Wissen gibt in dieser Flut von Informationen und Möglichkeiten Halt.
- Ethisch betrachtet beinhaltet ein transparenter und konstruktiver Umgang mit Wissen, gemeinsame Werte zu teilen. Transparenz ist gleichbedeutend dem Prinzip der gleichberechtigten Teilhabe.
- Als Politische Stiftung ist es uns wichtig, Orientierung zu geben. Wir beschäftigen uns deshalb mit Wissensmanagement, also wie man gemeinsam mit Wissen und Informationen umgeht.
- Ethisch betrachtet beinhaltet ein transparenter und konstruktiver Umgang mit Wissen, gemeinsame Werte zu teilen.
- *„Transparenz ist gleichbedeutend dem Prinzip der gleichberechtigten Teilhabe, einem Wert, für den ich mich persönlich und in meiner Funktion als stellvertretende Vorsitzende der Hanns-Seidel-Stiftung ganz prinzipiell einsetze.“*
- Herzlichen Dank an die Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM) für die spannende gemeinsame Netzwerktagung, insbesondere an Präsidentin Sabine Wax für die exzellente Zusammenarbeit.

Zentrale Aspekte der Expertenstatements

Systematisches Wissensmanagement

Bedeutung der Ressource Wissen für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens

Gabriele Vollmar, VOLLMAR Wissen + Kommunikation Unternehmensberatung, Vorsitzende im Beirat der GfWM

Zur Einordnung des Themas systematisches Wissensmanagement lenkte Frau Vollmar mit ihrem Statement (Keynote) den Fokus von der Bedeutung der Ressource Wissen hin zur Implementierung eines wirksamen Wissensmanagements.

- Unternehmen und Organisationen haben die Ressource Wissen schon immer genutzt, allerdings ist dieser Umgang oft ein eher zufälliger.
- Wissensmanagement bedeutet im Gegensatz dazu, den Wert der Ressource Wissen für den eigenen Erfolg zu erkennen und den Umgang mit Wissen in der Folge systematisch und strategisch zu gestalten.
- Dies ist notwendig, weil sich die Bedingungen für eben diesen Erfolg in den letzten Jahren dramatisch geändert haben: Unternehmen und Organisationen stehen in einem weltweiten Wettbewerb und müssen immer schneller lernen, um nachhaltig zu bestehen.
- Zukunftsfähigkeit bedeutet, Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen und die eigene Wissensbasis gezielt zu entwickeln, um mit diesen Veränderungen Schritt zu halten bzw. sie sogar selbst mitzugestalten.
- Wissensmanagement bedeutet, sich mit der Frage nach dem erfolgsrelevanten Wissen auseinanderzusetzen: Welches Wissen benötigen wir heute? Welches Wissen werden wir in 3, in 5 Jahren benötigen?
- Damit ist Wissensmanagement mehr als die Verwaltung von Unternehmensdaten und -informationen.
- Jede Organisation entwickelt einen eigenen Ansatz zu diesem Thema mit Bezug auf die Unternehmensziele und das betriebliche Umfeld, um damit ihren spezifischen Erfordernissen und gewünschten Ergebnissen zu entsprechen.
- Eine Orientierung bietet die internationale Norm DIN ISO 30401.

Wissenskultur in Unternehmen

Lebenslanges Lernen und Lehren vor der Herausforderung des Fachkräftemangels und demografischen Wandels

Dr. Ronald Deinzer, Bundesagentur für Arbeit in Nürnberg

Richtungsweisende Statements und Impulse:

- Neben dem demografischen Wandel ist die Digitalisierung und damit der technologische Wandel am Arbeitsmarkt ein Haupttreiber für die Notwendigkeit von lebenslangem Lernen.
- Das ist in weiten Teilen der Wirtschaft noch nicht angekommen.
- Unternehmen erwarten passgenaue Bewerber auf ihre freien Ausbildungsplätze- und Arbeitsstellen und finden diese nicht mehr.
- Zuwanderung wird das Problem kurzfristig nicht lösen.

- Systematische Weiterbildung in KMUs findet nicht im erforderlichen Umfang statt.
 - Möglichkeiten des Qualifizierungs- und Chancengesetzes sind kaum bekannt und werden nicht genutzt.
 - Befähigung in Unternehmen; Wissenskultur und -weitergabe sind die Wettbewerbsvorteile der Zukunft.
 - Nur Unternehmen, die es schaffen lernfähig zu sein (im Sinne von Schließen des PDCA-Zyklus) und eine Kultur der Wissensteilung und des lebenslangen Lernens zu etablieren, werden in Zeiten des Fachkräftemangels und der Digitalisierung überlebensfähig bleiben.
-

Wissen on Demand

Produktionssteigerung und Prozessoptimierung durch Vernetzung von relevantem Wissen

Gerrit Mauch, Senior PO Gerrit Mauch, Technisches Wissensmanagement Bayernwerk Netz GmbH NEXT

Am Beispiel der Digital-Strategie – „Bayernwerk goes NEXTdigital“ zur Umsetzung der Energiewende und Digitalisierung, adressierte Herr Mauch aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze für den Bereich Wissensmanagement:

- Wirksames Wissen ist leistungs- und bedürfnisorientiert.
 - Ziel ist die Förderung des Aufbaus von implizitem Wissen, um Handlungsfähigkeit in kritischen Situationen sicherzustellen.
 - Kernfunktionen reichen von der Suche nach relevanter Information, über das Abonnieren bestimmter Inhalte, zur Vorhersage durch Nutzung von AI und gezieltem Triggern des Informationsflusses anhand von sensor-basierten Systemen, dem Analysieren von Lösungsstrategien zur Identifikation relevanten Wissens, bis hin zur bedürfnisorientierten Bereitstellung eines personalisierten Informationsangebots.
-

Die Themeninseln

Themeninsel 1

Systematisches Wissensmanagement (Strategieentwicklung)

Relevantes Wissen erfassen und bewerten



Dr. Manfred Bornemann, Vorstand GfWM, Intangible Assets Consulting GmbH

Dr.-Ing. Christian Stettner, Geschäftsführender Gesellschafter Zilch + Müller Ingenieure GmbH

Moderation: **Franziska Raabe**, Vorstand GfWM, KEY2BE.ME gGmbH

Bei der Themeninsel Systematisches Wissensmanagement - Relevantes Wissen erfassen und bewerten, drehte sich alles um Fragestellungen zur Wissensbilanzierung.

- Mit der „Wissensbilanz - Made in Germany“ gelingt es u.a. Forderungen der ISO 9001 zum Umgang mit Wissen und Kompetenzen in einfachen Schritten zu unterstützen.
- Wissen, dargestellt in Form des Intellektuellen Kapitals, wird dabei von einem abteilungsübergreifenden Team in einem strukturierten und partizipativen Prozess unter die Lupe genommen, um strategische Entscheidungen und Wissensmanagementmaßnahmen für das Unternehmen ableiten zu können.
- Als Empfehlung ist bei der Zusammenstellung der an dem bis zu 3-tägigem Wissensbilanzprozess beteiligten Personengruppe darauf zu achten, neben Bewerbungen seitens der Mitarbeiter auch den Betriebsrat und die Personalabteilung einzubeziehen.
- Angesprochene Herausforderungen: der "War for Talents" in der Personalabteilung, die Aktualisierung der sich schnell ändernden rechtlichen Anforderungen und die Nutzung der Personalabteilung als Alumni in den Netzwerken der Partnerorganisationen.

Themeninsel 2 - Systematisches Wissensmanagement (BestPractice) Einführung eines Wissensmanagementsystems



Gabriele Vollmar, VOLLMAR Wissen + Kommunikation

Jan Hendrick Peters, BSI Referat TK21 – Technologie und Forschungsstrategie

Moderation: **Ute John**, WissensWertSchöpfung Unternehmensberatung

Anhand von Erfahrungen, im konkreten Beispiel beim Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) wurde gezeigt, dass es sich lohnt eine Strategie / ein Gesamtkonzept für Wissensmanagement zu entwickeln. Das BSI orientiert sich dabei am Modell des Wissensgartens nach Vollmar. Folgende Fragen wurden diskutiert:

- *Warum investiert BSI Energie und Ressourcen in systematisches Wissensmanagement (WM)?*
Transparenz: Rechenschaftspflicht + gegenüber Politik und Gesellschaft
Vorbildfunktion: Anspruch, Thought Leader auf dem Gebiet der Cybersicherheit zu sein
Arbeitgeber: Erhöhung der Attraktivität für die Mitarbeitenden
Effizienz: Vermeidung von Doppelarbeit und organisationales Lernen aus Fehlern
- *Was verspricht sich das BSI von der Erstellung einer grundsätzlichen WM Strategie?*
„Einfach machen“ funktioniert nicht. Die konkrete Formulierung von auf die Organisation abgestimmten Zielen und den dahinterstehenden Nutzenerwartungen hilft bei der Motivierung der Mitarbeitenden und Führungskräfte, bei der passgenauen Planung und Umsetzung des Maßnahmen-Portfolios und bei der Wirkungsmessung.
- *Wer kümmert sich beim BSI um das Wissensmanagement?*
Noch nicht abgestimmte Vorschläge seitens Team WM: Chief Knowledge Officer (= Amtsleitung), WM Team (2 Personen), WM Lotsen (freiwillig, rotierende Funktion in allen Abteilungen als Multiplikator/Botschafter, Feedbackgeber & Kommunikator)
- *Wo wird die WM-Funktion am besten aufgehängt?*
Sehr organisationsabhängig. Typisch: Personalentwicklung, IT, Qualitäts-/Projektmanagement, Fachabteilung, Stabsstelle; im BSI geplant: Bereich interne Digitalisierung
- *Wie werden Mitarbeitende und Führungskräfte der Organisation sensibilisiert und zur Teilnahme mobilisiert?*
Kommunikation auf allen Ebenen, regelmäßige Befragungen, Angebote für konkrete Themen, digitale Räume und Dokumentationsplattformen auf der Basis von Standard-Software.
Formate wie Wissens-Speed-Dating. Kurzfristige Bereitstellung von Meta-Wissen „Wer weiß?“. Patenkonzept zum Onboarding. Die Unterstützung durch klare Dienstanweisungen ist in dieser Organisation sehr wichtig!
- *Wie fängt man an?*
Initiale Befragungen zu den „Pain Points“ der Mitarbeitenden quer über die Organisation als

Aufhänger für den Start der WM-Aktivitäten. In einzelnen Bereichen/Feldern (mit Piloten) beginnen. Darüber hinaus liegt der Fokus auf Eh-Da Wissen. Hier sollen Prozesse dahingehend optimiert werden, dass die Wissensarbeit entlang der Prozesse automatisiert geschieht. Darüber hinaus sollen Medienbrüche reduziert werden.

- *Wie wird die Wirksamkeit der Maßnahmen nachgewiesen?*
Regelmäßige Befragungen und Auswertungen der Veränderungen.
Transparente Kommunikation mit Hilfe eines öffentlich zugänglichen Dashboards.
-

Themeninsel 3 - Wissenskultur in Unternehmen (Strategieentwicklung) Führung, Vertrauen & Organisation für Wissenskultur



Dr. Rahild Neuburger; LMU München Forschungsstelle für Information, Organisation und Management, MÜNCHNER KREIS, **Prof. Dr. Manuela Weller**, THM – Technische Hochschule Mittelhessen, Mittelstand & Entrepreneurship

Moderation: **Adrian Maier**, Trainer Agile Methoden & New Work, Inventive Sales Consulting

Ergebnisse aus der Gruppensession:

„Wissen, vermehrt sich ebenso wie Glück, wenn es geteilt wird.“

- *Der Mensch prägt die Wissenskultur - Technologie allein kann eine Wissenskultur nicht schaffen.*
- *Wissen festigt sich dann, wenn Wissensaustausch zur gelebten Praxis wird.*
- *Know-how-Transfer wird zum Teil der Unternehmens-DNA.*
- *Eine erfolgreiche Wissenskultur setzt die Unterstützung und das Engagement der Geschäftsführung voraus.*³

In Folge der Corona-Pandemie wird verstärkt eine (mindestens subjektiv wahrgenommene) Angstkultur von Einzelnen erlebt. Als möglicher Indikator kann ein gesteigener, durchschnittlicher Krankenstand in der Belegschaft (Operative, Junior und Mid-Management) in Erscheinung treten.

- Als Erfolgsfaktor erster Güte muss zunächst ein stabiles, beidseitiges Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und den einzelnen Teammitgliedern wie auch innerhalb des Teams hergestellt werden, welches sich auch durch eine empfundene Partnerschaft stärken lässt (Mentoring). Besonders die mittlere Führungsebene braucht hier die geeigneten, validierten und in der Unternehmenskultur vollständig integrierten Werkzeuge und Werte.
- Bereits während des Onboardings kann etwa durch eine Wissenslandkarte existierendes explizites und Erfahrungs-Wissen einfach und verlässlich greifbar gemacht werden. Zur Weitergabe impliziten

Wissens sollten geeignete Räume – sowohl örtlich als auch zeitlich – für einen Austausch geschaffen werden.

- Begleitend zur strategischen Planung der Wissensmanagementprozesse und der Organisation/ Taktik in der täglichen Arbeit muss grundsätzlich auch ein Mindset entwickelt und gefördert werden, das weniger industriell geprägt ist und neben der Bewältigung des Tagesgeschäfts auch gemeinsame Ziele im Wissenszuwachs und im wertorientierten Miteinander sieht.
- Als Schlüssel dient dabei auch ein Menschenbild, das den Menschen als Wissensträger wertschätzt, den eigenverantwortlichen Wissensaustausch unterstützt und auf intrinsische Motivation setzt. Damit kommt allen Mitgliedern einer Organisation eine besondere Verantwortung im Umgang mit und bei der Weitergabe von Wissen zu.
- Anbieten von Wissen und Nachfragen von Wissen im unternehmerischen Arbeitskontext ist kein Selbstläufer. Diese stellen die zwei zentralen Herausforderungen im Wissensmanagement dar.
- Wissenskultur in Unternehmen lässt sich bei explizitem Wissen noch einfacher gestalten als bei implizitem Wissen; ist im Zuge der hybriden Arbeitswelten nach Corona noch schwieriger geworden, da beiläufige Kommunikation fehlt.
- Umso wichtiger ist die Gestaltung einer unterstützenden Wissenskultur als wichtiger Teil der Unternehmenskultur.

Themeninsel 4 - Wissenskultur in Unternehmen (Best Practice) Kulturwandel zu lebenslangem Lernen und Lehren



Hermann-Josef Kracht, Vorstandsvorsitzender Interessensvertretung 50Plus e.V.

Moderation: **Kristin Block**, Beratung Mehr Wissen, besser teilen!

zentrale Aspekte der Diskussion:

- Der demografische Wandel stellt uns alle vor große Herausforderungen - Wissen geht in Rente und häufig auch viel Know-How
- Wir wertschätzen weder die Menschen noch ihr Wissen, noch ihr Know-How in den Unternehmen
- Wir müssen die Menschen dort abholen, wo sie sind - also auf sie zugehen und sie wertschätzen -> eine offene Kommunikation kann dabei helfen
- Brückenbauen und Verbindungen herstellen zwischen allen Generationen in der Organisation - sowie auf die Unterschiede beim Lernen besser eingehen
- Weniger Statusdenken, dafür aber andere Formen der Zusammenarbeit finden, die den Menschen und seine Fähigkeiten/Talente in den Fokus stellt
- Altersdiskriminierung abbauen, es gibt noch genügend Ältere, die auch nach der Rente arbeiten wollen

- Führung spielt eine wesentliche Rolle bei der Wissenskultur, sie muss den offenen und wertschätzenden Umgang ermöglichen und vorleben
- Bisher ist Lebenslanges Lernen negativ besetzt - in anderen Ländern der Welt ist das nicht so - es kommt auf die Einstellung an und das Lernen wollen
- Eine gute Methode ist das Reverse Mentoring oder das Tandemlernen
- Wir müssen weg vom Verwalten der Mitarbeitenden hin zur Mitarbeiterentwicklung und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter stärken
- Diversity auch in Bezug auf das Alter in Organisationen zulassen
- 50+ gehören nicht zu alten Eisen -> wir brauchen diese Menschen in unseren Organisationen
- Deutschland ist ein Zertifikats-Land, aber ein Zertifikat sagt nichts darüber aus, ob das erworbene Wissen auch eingesetzt und umgesetzt werden kann

Themeninsel 5 & 6 Wissen-on-Demand Neue Ansätze für den Wissenstransfer in Zeiten der Digitalisierung



Yannick Landeck, fortiss GmbH,

Dr. Marcus Rauch, Bayern Innovativ

Gerrit Mauch, Bayernwerk Netz GmbH NEXT

Thomas Kirschner, ciSio GmbH

Moderation: **Michael Theumert**, CEO Theumert Consulting GmbH, **Alexander Pinker**, Innovation-Profiler

Die Themen „Wissensrepräsentation, Wissensgenerierung und Prozessoptimierung“ (Strategie) und „Wissenstransfer in Unternehmen steuern“ (Best Practice) wurden gemeinsam unter dem Aspekt „Neue Ansätze für den Wissenstransfer in Zeiten der Digitalisierung“ mit Teilnehmenden aus den Bereichen Wissensvermittlung, Industrie und Wissenschaft diskutiert.

Zusammenfassung und Fazit:

- Wissenstransfer stellt für viele Unternehmen immer noch eine große Herausforderung dar.
- Trotz des Zugangs zu unzähligen Daten und Informationen sind neue Ansätze erforderlich, um das Konzept von Wissen-on-Demand erfolgreich umzusetzen. Die Teilnehmenden stimmten darin überein, dass Daten dabei helfen können, Trends zu identifizieren. Jedoch geht es bei Wissen um weit mehr als das bloße Sammeln von Daten
„In der digitalisierten Gesellschaft können wir Daten bewerten, im Analogen können wir das meist nicht“.

- Daher ist eine genaue Definition erforderlich, um zu bestimmen, was mit dem Wissen innerhalb des Unternehmens getan werden kann.
„Die Frage, was Wissen ist, ist sehr subjektiv, da wir ganz anders mit Daten arbeiten. Wir können Wissen daher nicht eindeutig bewerten, die Bewertbarkeit muss erst noch eingebracht werden.“
- Durch die gezielte Weitergabe von Wissen können die Mitarbeitenden dazu befähigt werden, ihren eigenen Wert zu steigern. Um dies zu erreichen, bedarf es jedoch nicht nur des Verständnisses für den Wissenstransfer, sondern auch einer entsprechenden Unternehmenskultur und eines tiefgreifenden Verständnisses für das Konzept von Wissen-on-Demand:
„Das Thema Lernen ist hoch individuell und es kann daher niemanden geben, der als Head of Learning hierzu generalisierte Handlungsanweisungen installiert.“
„Es muss ein passendes Umfeld für Wissensaustausch in der Organisation geschaffen werden. Dafür braucht es eine entsprechende Unternehmenskultur. Gibt es diese Kultur nicht, dann wird es schwierig.“
- Der vielfältige Diskurs und die Erfahrungen zeigen außerdem, dass es keine Blaupause für Wissen im Unternehmen gibt. Individualität spielt in diesem Bereich eine zentrale Rolle:
„Es gibt keine Blaupause für das Lernen. Wichtig ist aber die Grundhaltung: Wenn ich teile, wachse ich. Für einen erfolgreichen Start empfiehlt sich die Suche nach dem kleinstmöglichen Nenner.“
„Wir brauchen Führungskräfte, die sich nicht so wichtig nehmen. Teilhabe am Erfolg, Selbstorganisation, Beteiligung, einen Sinn hinter dem Wissenstransfer und dem Wissen-on-Demand“.
„Eine neue Fehlerkultur, Hilfestellung im Umgang mit und zur Lösung von Ängsten der Mitarbeitenden, und Etablierung neuer Sichtweisen auf den Umgang mit und das Teilen von Wissen unterstützen den Erfolg.“
- Es geht also weniger um die bloße Weitergabe von Wissen als vielmehr um den Sinn dahinter, wie die Diskussion verdeutlicht. Eine erfolgreiche Umsetzung von Wissen-on-Demand erfordert somit eine sorgfältige Abwägung verschiedener Faktoren.
„Für mich ist auch ein Motivator, dass man Lösungen gefunden hat und das andere mit diesen Lösungen weiterarbeiten können.“
- Als Fazit lässt sich ziehen, dass die Mischung aus verschiedenen Faktoren den Erfolg von Wissen-on-Demand im Unternehmen ausmacht:
„Ich glaube, für mich ist heute wieder klar geworden, ich muss es als Unternehmen schaffen, zu definieren, was ist fluides Wissen und was ist statisches Wissen!“
„Bei digitalen Wissensplattformen ist der Aspekt der Skalierbarkeit sehr wichtig.“
„Wenn Unternehmen Wissensmanagement mit Methodik ernst nähmen, dann wären wir sehr viel weiter. Erst dann können wir über Tools und Methoden sprechen.“

Digitale Themeninsel (Online-Workshop)

Dezentrales Wissensmanagement

Ronald Kaiser, Informationswissenschaftler, stellv. Landesvorsitzender CSU-net

Dr.-Ing. Robert Couronné, RCConsulting, Trainer und Berater

Moderation: Lea Görl, M.Sc. Human-Computer-Interaction, Fraunhofer FIT



Wissensgenerierung und Innovation, Zusammenarbeit, Informationszugang und Informationsbewahrung.

- *Model Herrschaftswissen und Expertensysteme*
Benutzerschnittstelle, Inferenzkomponente und Wissensbasis zwischen Erklärungskomponente und Wissenserwerbskomponente
- *Veränderte Wissensanforderungen in der Arbeit* : Von Generalisten zum Spezialisten
- *Raus aus dem Tunnel*: Zulassen von neuen Informationskanälen, Informationen und Wissen verteilen und anzapfen. Schwache Signale erkennen
- *Organisation und Wissen stehen im engen Zusammenhang* : Technische Systeme unterstützen, aber ersetzen nicht die Kommunikation, z.B. Trello, KI-Systeme als Enabler
- *Mitarbeiter sind vielfältig* und müssen individuell abgeholt werden - entscheidend ist hierbei die Wissenskultur (Methoden sind sekundär).
- *Strategisches Wissensmanagement*: Wissenstreppe nach Klaus North (von Wettbewerbsfähigkeit über Kompetenz, Handeln, Können, Wissen, Information und Daten) VS Operatives Wissensmanagement (Methodik der Datenaufbereitung bis zu der Wettbewerbsfähigkeit)
- *Wissenskultur entsteht durch Leben und nicht durch Leitbild*: z.B. Management by Walking Around mit kurzem individuellem Informationsaustausch, Problem ist vertikaler und nicht horizontaler Austausch, da die Führungsspanne entscheidet .
- *Freiraum zur Wissensentfaltung notwendig*: Eine professionelle Begleitung durch Change-Management kann sinnvoll sein

Verteiltes Wissensmanagement in der Cybersicherheit

eine existenzielle Notwendigkeit - Schadensfälle und Learnings

- Cybersecurity braucht ein funktionierendes, weitgehend automatisiertes und weltweit mit vertrauenswürdigen Staaten abgestimmtes verteiltes Wissensmanagement.
- Der Bereich der SW-Schwachstellen sowie der Schadsoftware-Signaturen weist einen hohen Grad systematischen Wissensmanagements auf, der von Nationalen Behörden wie dem BSI in Deutschland bereitgestellt wird.
- Hier braucht es allerdings angesichts der Menge der Ereignisse weitergehende Automatisierung der SW-Aktualisierung, damit Schwachstellen rasch geschlossen und Virenvarianten erkannt werden können.
- Nachholbedarf gibt es in hohem Maße bei der Wissenserfassung, dem Aufbereiten der Ergebnisse und dem Teilen hinsichtlich der Muster von Schadensfällen, der Notfallprävention und Bewältigung.
- Die Regulation hat diese Themen im Visier, so dass zumindest die Datengrundlage bald besser sein wird, regulatorische Maßnahmen erleichtern also Wissensmanagement.
- Zusammenfassend: Wissensmanagement in der Cybersecurity findet statt, ist aber auszubauen.

Zukunftsperspektive - Wissensmanagement im 21. Jahrhundert für Unternehmen

Dr. Karsten Ehms - Key Expert on Knowledge Management and Digital Collaboration, Siemens AG

Gerade für die Zukunftsperspektive war die Betonung des strategischen Aspekts von Wissensmanagement ("Welches Wissen ist heute, welches 'morgen' wichtig und muss deshalb 'gemanaged' werden?") von zentraler Bedeutung.



Diese Planungs- und Reflektionsleistung wird in den einschlägigen Normen von der Geschäftsleitung gefordert und es stehen etablierte Methoden und Formate zur Verfügung.

Zusätzlich zeichnen sich einige Trends deutlich ab:

- eine Zunahme der Bedeutung digitaler "Erzählformate" als Wissensmedien (Orality 2.0)
- Transparenz im Sinne eines 'open by default' als notwendige Voraussetzung für Selbstorganisation in agilen Organisationen (und damit eine Abkehr vom 'need to know' Prinzip, wo immer das vertretbar ist)
- Potenziale des Wissensmanagements, die in den Blick kommen, wenn man die Bereitschaft zur *Aufnahme-fähigkeit und -bereitschaft* von Wissen berücksichtigt
- die langfristige Herausforderung, eine materiell-industrielle Erfolgsgeschichte in eine immateriell- vernetzten Wissensökonomie zu transformieren

*Unser Dank gilt allen Beteiligten,
insbesondere Frau Birgit Kappel, Leitung Politikmagazin Kontrovers, BR
für die Gesamtmoderation der Netzwerktagung*

