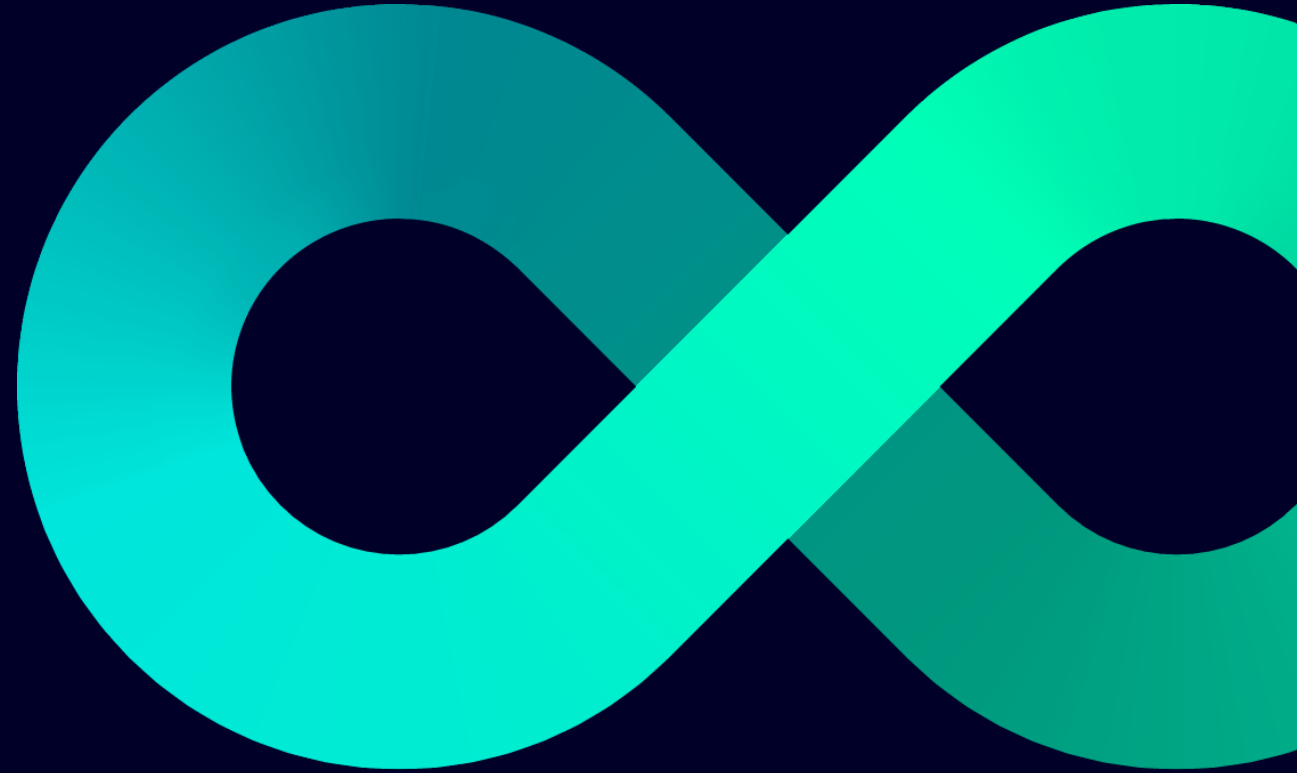


The Power of Knowledge Management

21. Stuttgarter Wissensmanagement-Tage
25. – 26. November 2025



Referenten-Info



Dr. Johannes Müller

Senior Manager Knowledge Management

Siemens Schweiz AG

Smart Infrastructure, Global Headquarters

SI QM QE

Zug, Switzerland

e-Mail: j-mueller@siemens.com

LinkedIn: www.linkedin.com/in/jonnymueller



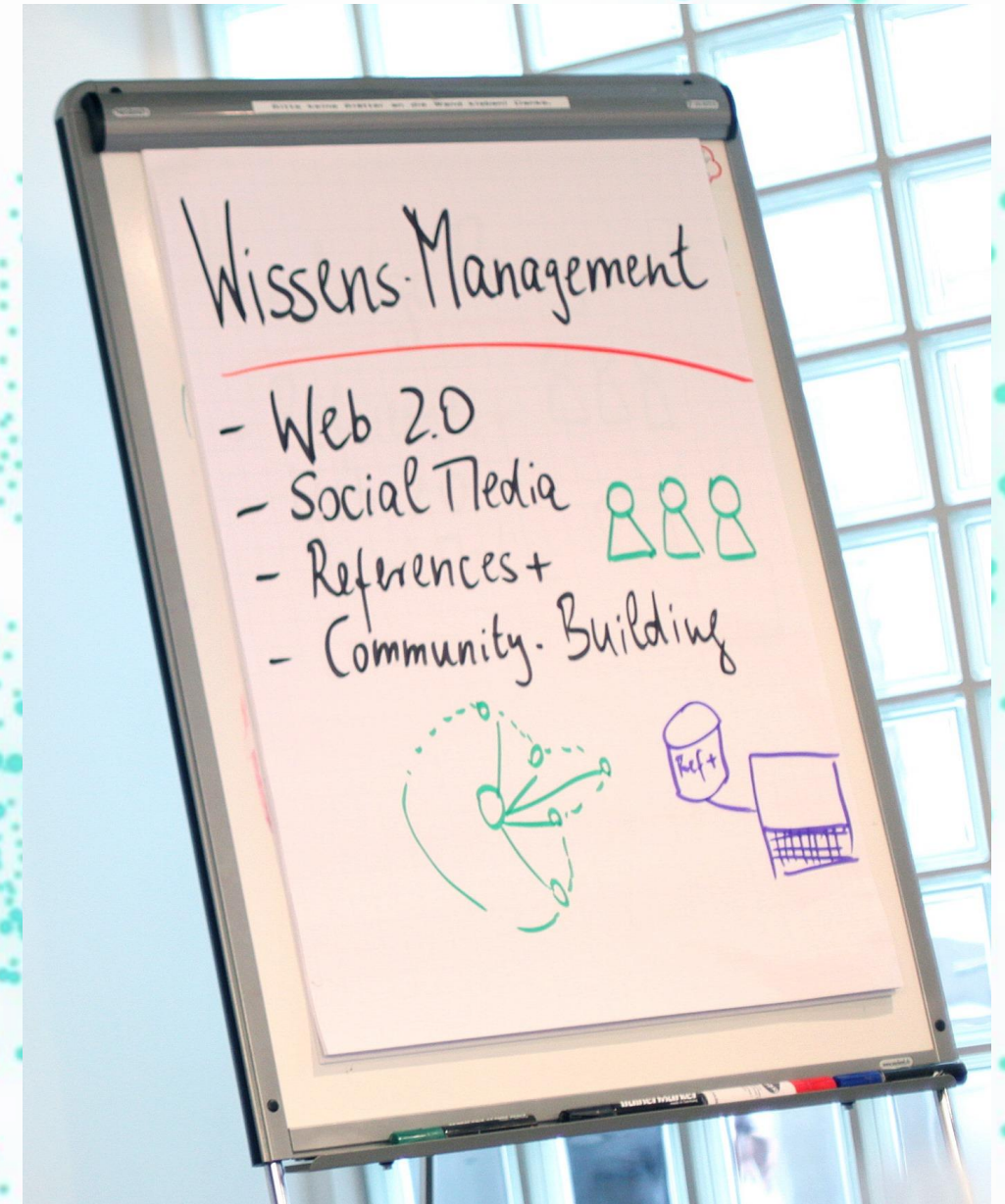
siemens.com/smartinfrastructure



Vortragsübersicht

Folgende Fragestellungen werden diskutiert

- Welcher allgegenwärtigen **Herausforderung** sind Siemens und andere Organisationen ausgesetzt?
- Was ist **Wissen** – und wo liegt der Unterschied zwischen implizitem und explizitem Wissen?
- Was ist **Wissensmanagement** – und in welchen Ausprägungen können wir es praktizieren?
- Welchen **Mehrwert** können wir erreichen, wenn wir unser Wissen innerhalb unserer Organisation teilen?
- Welchen **Beitrag** kann jede/r von uns dazu leisten?
- Welche **Erfolgsfaktoren** sind entscheidend?



Problembeschreibung durch Heinrich von Pierer, früherer CEO von Siemens
geäußert während einer Pressekonferenz am 10. Oktober 2000

**Wenn Siemens wüsste,
was Siemens weiß.**

Hinweis: In diesem Kontext kann das Wort "Siemens" durch eine beliebige Org-Bezeichnung ersetzt werden.

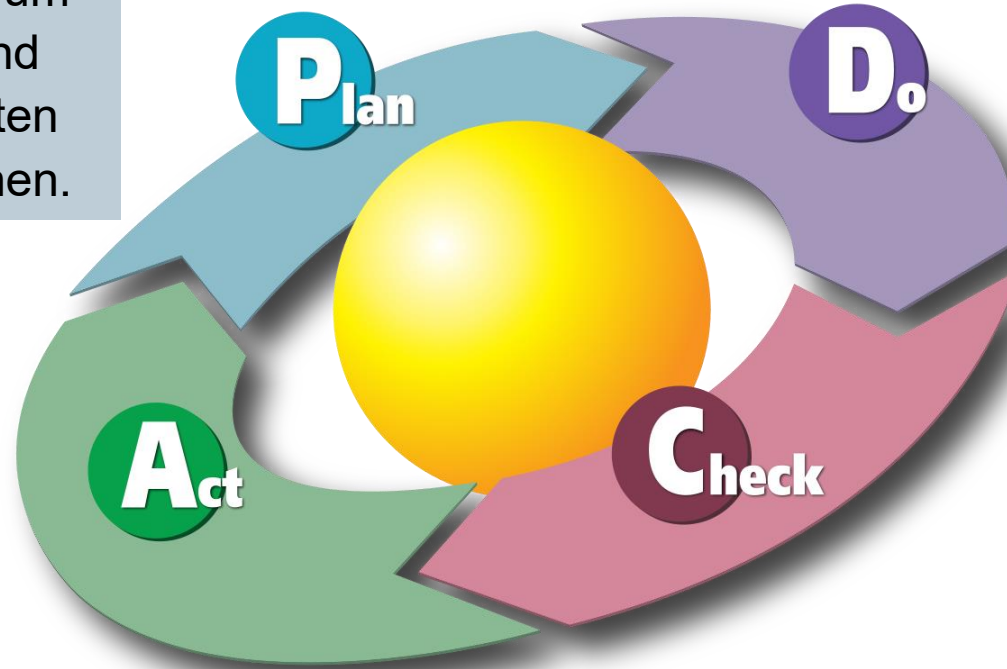


Knowledge is an intangible organizational asset that needs to be managed like any other asset. It needs to be developed, consolidated, retained, shared, adapted and applied so that workers can make effective decisions and take aligned actions, solving problems based on the experience of the past and new insights into the future. (ISO 30401:2018)

Thought on Knowledge Management shared by Johannes ("Jonny") Müller – photo taken on Whistlers Mtn., Canada – geofinder.ch/29606

Definition, Aufrechterhaltung, Berücksichtigung und Akquise von Wissen gemäß ISO 9001:2015, Kapitel 7.1.6 über organisationales Wissen

Die Organisation muss das **Wissen bestimmen**, das benötigt wird, um ihre Prozesse durchzuführen und um die Konformität von Produkten und Dienstleistungen zu erreichen.



Dieses **Wissen** muss **aufrechterhalten** und in erforderlichem Umfang zur Verfügung gestellt werden.

Beim Umgang mit sich ändernden Erfordernissen und Entwicklungstendenzen muss die Organisation ihr momentanes **Wissen berücksichtigen** und bestimmen, auf welche Weise jegliches notwendige **Zusatzwissen** und erforderliche Aktualisierungen **erlangt** oder darauf zugegriffen werden kann.

Bildquelle: "Taking the First Step with the PDCA Cycle" (auf Englisch) von Karn G. Bulsuk, <https://www.bulsuk.com/2009/02/taking-first-step-with-pdca.html>

Wissen – was ist das?

Eine theoretische Definition aus Wikipedia

Als **Wissen** oder **Kenntnis** wird üblicherweise ein für Personen oder Gruppen verfügbarer Bestand von **Fakten**, **Theorien** und **Regeln** verstanden, die sich durch den höchstmöglichen Grad an **Gewissheit** auszeichnen, so dass von ihrer Gültigkeit bzw. **Wahrheit** ausgegangen wird.

Bestimmte Formen des Wissens beziehungsweise dessen Speicherung gelten als **Kulturgut**.

Paradoxerweise können als Wissen deklarierte **Sachverhalts**beschreibungen wahr oder falsch, vollständig oder unvollständig sein. In der **Erkenntnistheorie** wird Wissen traditionell als wahre und **begründete Auffassung** (englisch *justified true belief*) bestimmt, die Probleme dieser Bestimmung werden bis in die Gegenwart diskutiert. Da in der direkten **Erkenntnis** der Welt die gegenwärtigen

Sachverhalte durch den **biologischen Wahrnehmungsapparat** gefiltert und **interpretiert** in das **Bewusstsein** kommen, ist es eine Herausforderung an eine Theorie des Wissens, ob und wie die Wiedergabe der **Wirklichkeit** mehr sein kann als ein **hypothetisches Modell**.

In konstruktivistischen und falsifikationistischen Ansätzen können einzelne Fakten so nur relativ zu anderen als sicheres Wissen gelten, mit denen sie im Verbund für die Erkennenden die Welt **repräsentieren**, es lässt sich aber immer die Frage nach der **Letztbegründung** stellen. Einzelne moderne Positionen, wie der **Pragmatismus** oder die **Evolutionäre Erkenntnistheorie** ersetzen diese Begründung durch **Bewährung** im sozialen Kontext bzw. durch evolutionäre Tauglichkeit: Im Pragmatismus wird von einer Bezugsgruppe als Wissen anerkannt, was ermöglicht, erfolgreich den Einzel- und dem Gruppeninteresse nachzugehen, in der Evolutionären Erkenntnistheorie sind die Kriterien für Wissen biologisch vorprogrammiert und unterliegen Mutation und Selektion.



ἐπιστήμη (**Episteme**),
Personifikation des Wissens in
der **Celsus-Bibliothek** in **Ephesos**,
Türkei

Wissen
≠
Realität



**We don't see the world as it is,
we see it as we are.** *(Anaïs Nin)*

Thought on Knowledge Management shared by Johannes ("Jonny") Müller – Point du Jour, La Réunion, France – geofinder.ch/36698

Unterschiedliche Ausprägungen des Wissens

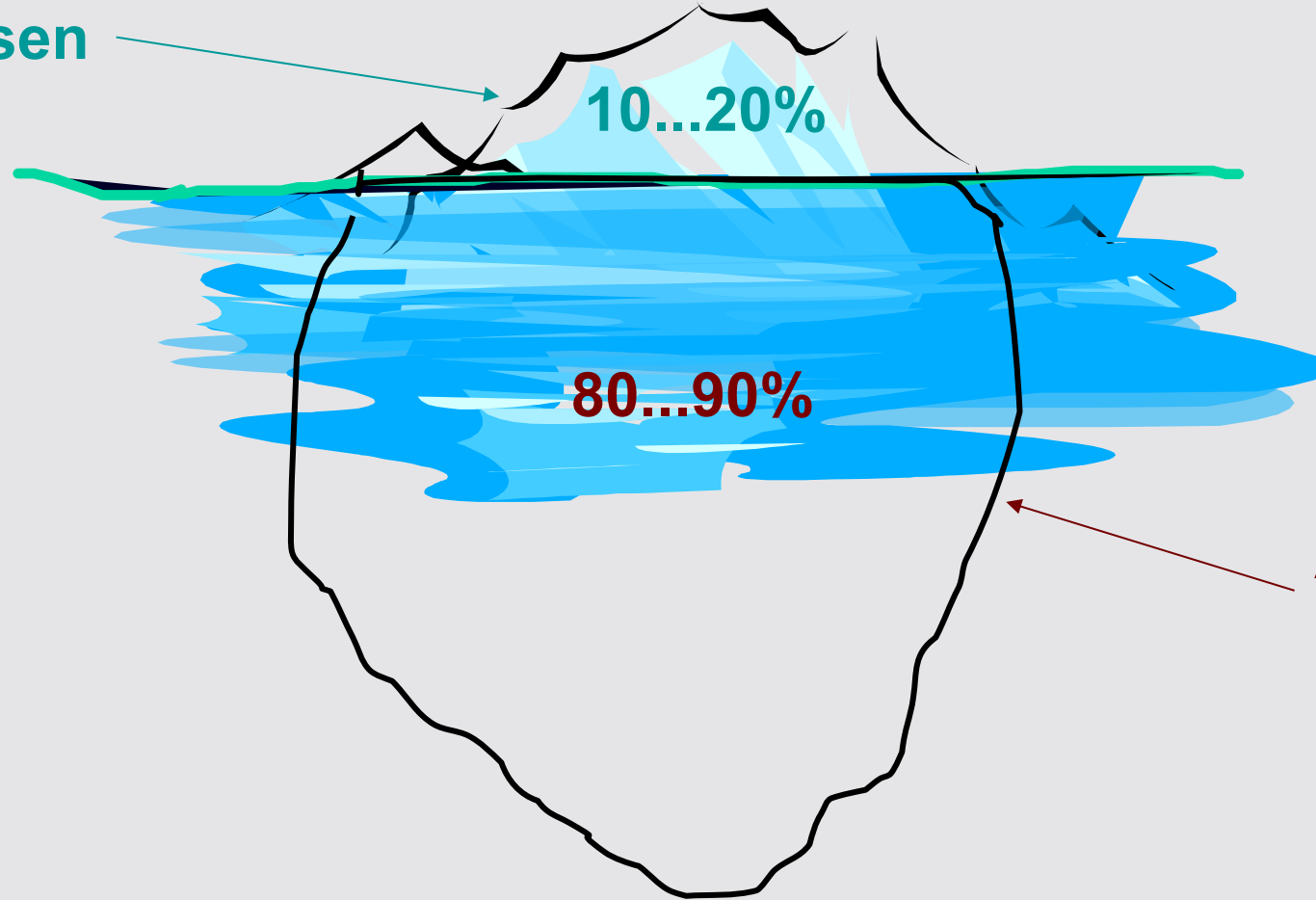
Einige Merkmale zur Erleichterung der Unterscheidung

	 Explizites Wissen	 Implizites Wissen
Definition:	Wissen, das auf unterschiedlichen Medien dokumentiert, gespeichert und an andere Personen kommuniziert werden kann	Wissen, welches an Personen gebunden ist und ausschließlich in deren Gehirnen gespeichert ist
Eigenschaften:	"Greifbares" Wissen - kann gespeichert, kopiert, skaliert, übertragen, kommuniziert und geteilt werden	"Nicht greifbares" Wissen - stammt zumeist aus persönlicher Erfahrung - ist schwer zu verbalisieren und zu kopieren
Beispiele:	- Handbücher, Verfahren, Arbeitsanweisungen, - Stellenprofile, Kompetenzprofile, Diagramme, - Forschungsarbeiten, Berichte, usw.	- Fähigkeiten zur Problemlösung - Handwerkliches Geschick - Subjektive persönliche Intuition, "Bauchgefühl"
Plattformen für die Verbreitung:	IT-Plattformen (oder früher Papier-Archive) mit Funktionen zum effizienten Erfassen, Ändern, Ausgeben und Pflegen des Wissens	Soziale Interaktionen z.B.: Interviews, angeleitete Schulungen, Live-Austausch, evtl. auch Podcasts und Videoclips

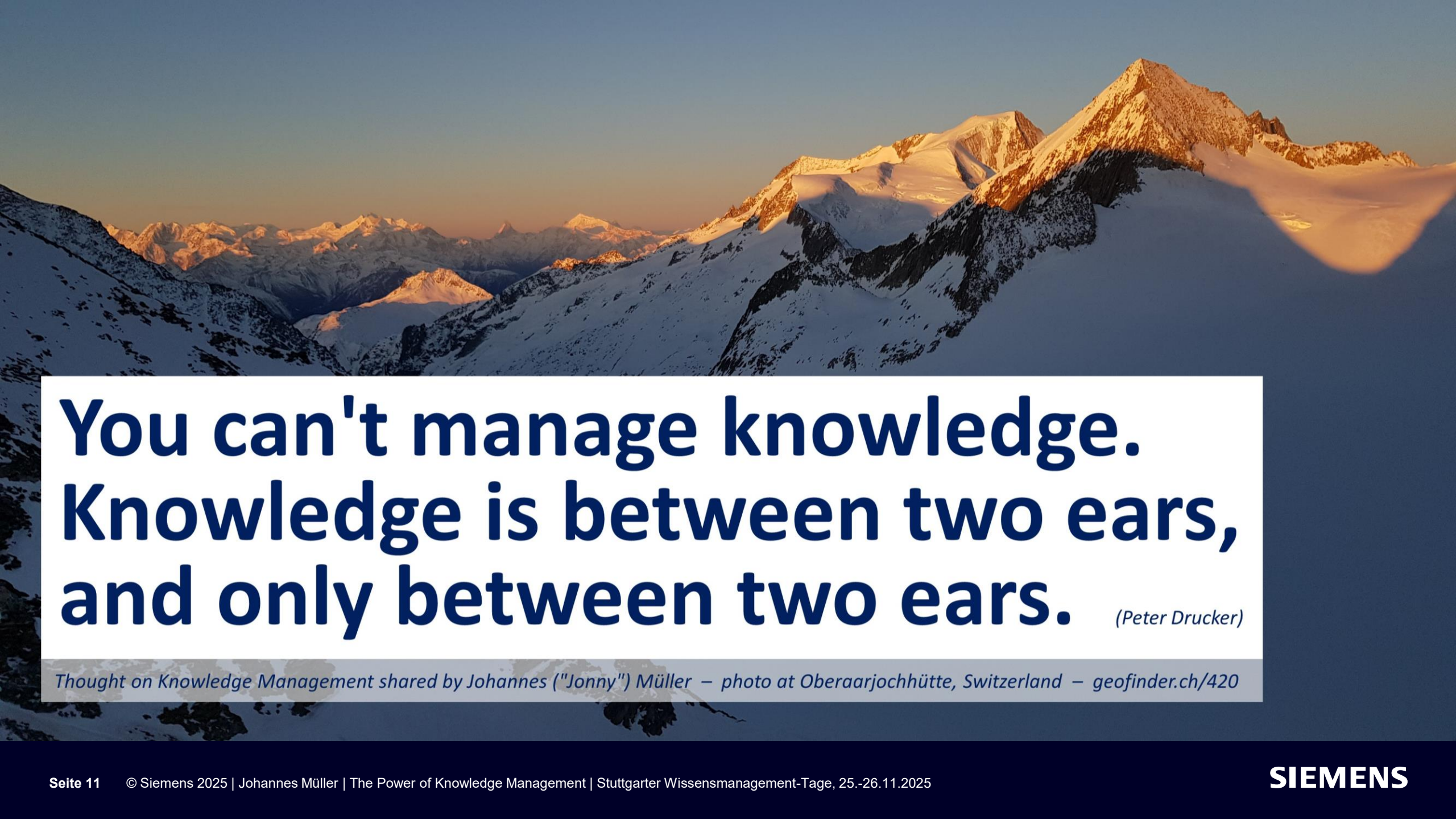
Explizites versus implizites Wissen

Welches Wissen ist in der Organisation vorhanden?

Explizites Wissen



Ausschließlich
implizites Wissen

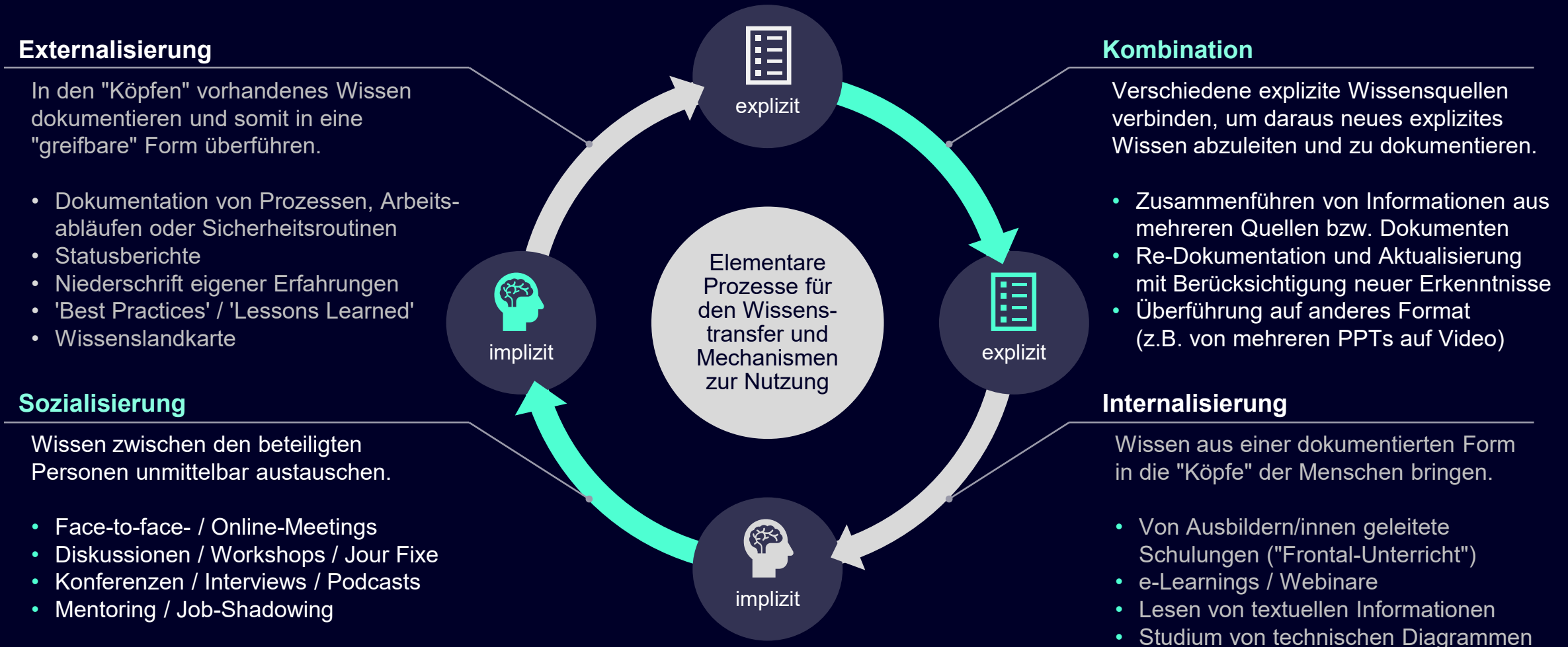


**You can't manage knowledge.
Knowledge is between two ears,
and only between two ears.** *(Peter Drucker)*

Thought on Knowledge Management shared by Johannes ("Jonny") Müller – photo at Oberaarjochhütte, Switzerland – [geofinder.ch/420](https://www.geofinder.ch/420)

Elementare Prozesse bei Wissensaustausch und Wissensverteilung

"SECI-Modell": Sozialisierung – Externalisierung – Kombination – Internalisierung

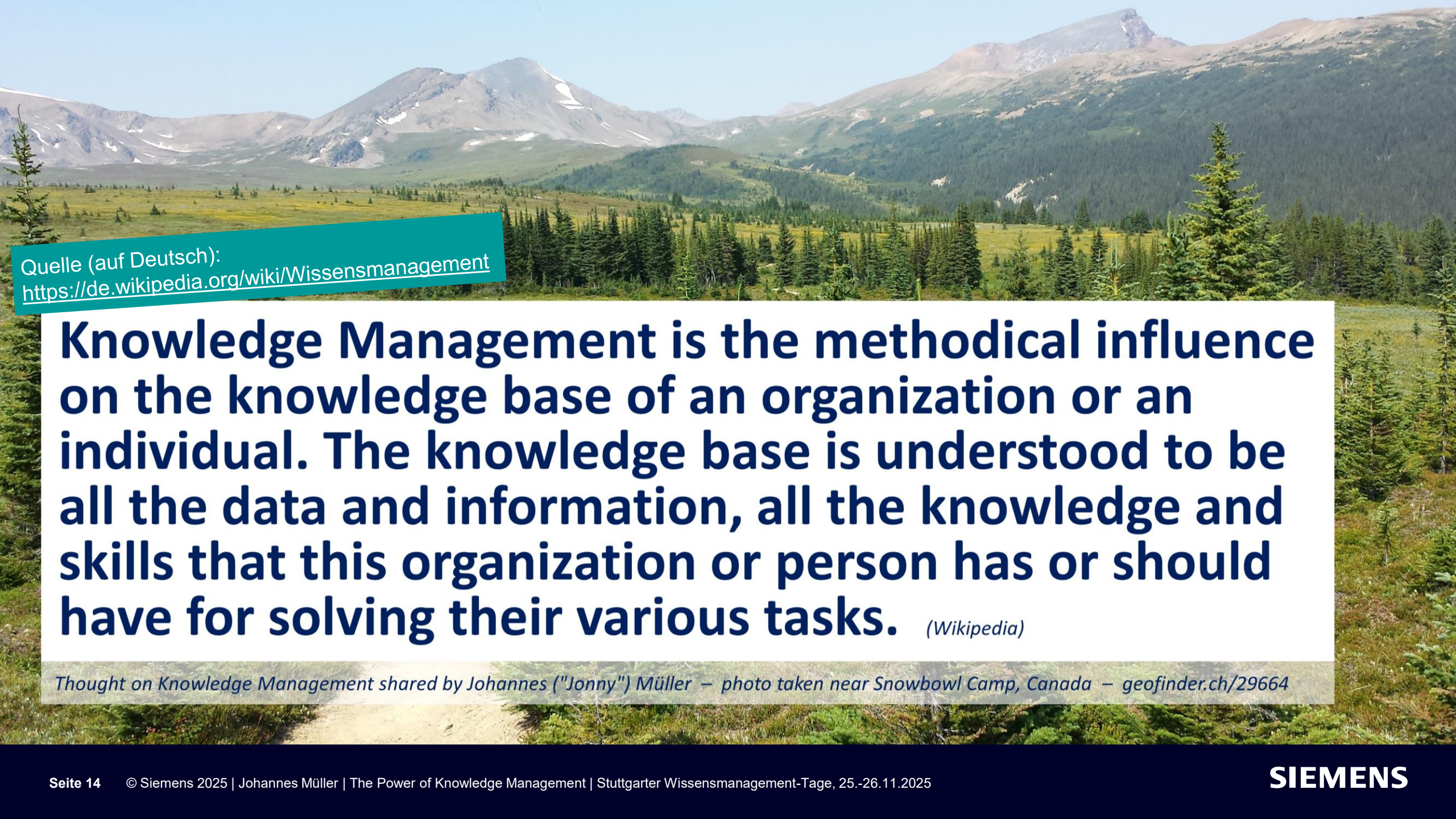


Referenz: "The knowledge creating company" (auf Englisch) von Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi, Oxford University Press, 1995, ISBN 978-0-19-509269-1



Knowledge Management is the attempt to recognize what is essentially a human asset buried in the minds of individuals, and leverage it into an organizational asset that can be accessed and used by a broader set of individuals on whose decisions the company depends. *(Larry Prusak)*

Thought on Knowledge Management shared by Johannes ("Jonny") Müller — photo taken near Grand Col Ferret, Italy/Switzerland — [geofinder.ch/16170](https://www.geofinder.ch/16170)



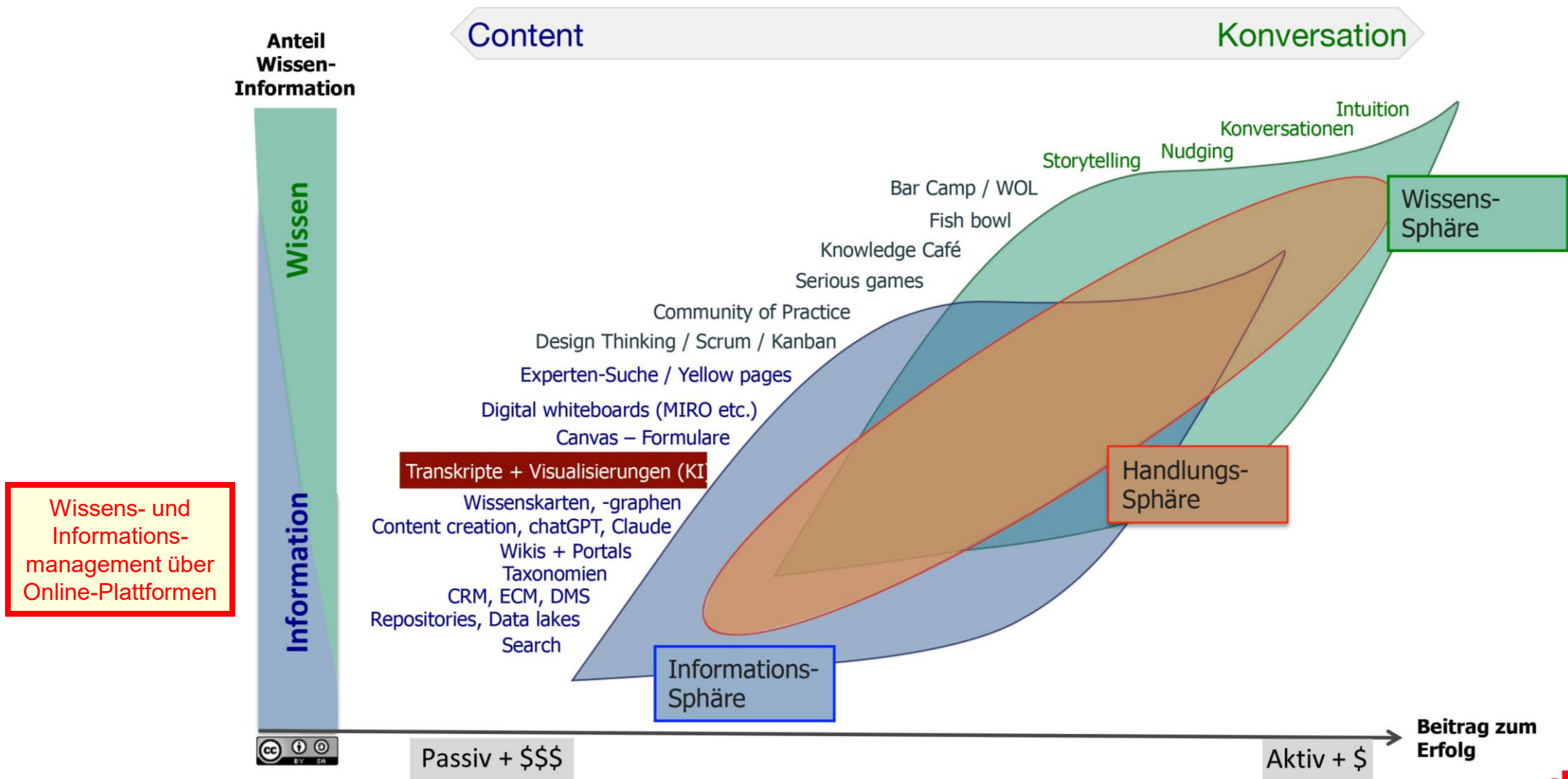
Quelle (auf Deutsch):
<https://de.wikipedia.org/wiki/Wissensmanagement>

Knowledge Management is the methodical influence on the knowledge base of an organization or an individual. The knowledge base is understood to be all the data and information, all the knowledge and skills that this organization or person has or should have for solving their various tasks. *(Wikipedia)*

Thought on Knowledge Management shared by Johannes ("Jonny") Müller – photo taken near Snowbowl Camp, Canada – geofinder.ch/29664

Wie wird Wissensmanagement durchgeführt? Welche Ausprägungen gibt es?

Das "Drei-Sphären-Modell" bietet eine gute Veranschaulichung.



Quelle: Das "Drei-Sphären-Modell" wurde 2017 von Pavel Kraus und Gil Regev (Swiss Knowledge Management Forum) entwickelt. Diese Version ist von Januar 2025.

© Siemens 2025 | Johannes Müller | The Power of Knowledge Management | Stuttgarter Wissensmanagement-Tage, 25.-26.11.2025

Wissensmanagement und Künstliche Intelligenz

Einige mögliche Anwendungsbeispiele

Informationssuche:

- Semantische Suche nach passenden Inhalten
- Aggregation von Information aus unterschiedlichen Quellen
- Verweis auf ähnliche Inhalte
- Identifikation von möglichen Wissensträgern
- Erkennung von aktuellen Themen und Trends

Informationsdokumentation:

- Informationserfassung mit gesprochener Sprache
- Textformulierung, Textübersetzung, Textstrukturierung
- Automatische Zuweisung von Metadaten
- Anreicherung durch inhaltliche Recherche im Internet
- Detektion von Inkonsistenzen oder fehlenden Angaben

Antwort von Microsoft Copilot auf die Frage:
"Welche potenziellen Anwendungsfälle fallen Dir für Künstliche Intelligenz (KI) im Kontext von Wissensmanagement (WM) ein?"

Im Kontext von Wissensmanagement (WM) bietet Künstliche Intelligenz (KI) eine Vielzahl spannender und potenziell sehr wirkungsvoller Anwendungsfälle. Hier sind einige zentrale Einsatzmöglichkeiten, gegliedert nach typischen WM-Funktionen:

1. Wissensidentifikation

- **Expertensuche:** KI kann durch Analyse von Kommunikationsdaten (z. B. E-Mails, Dokumente, Projektberichte) Experten zu bestimmten Themen identifizieren.
- **Themen- und Trendanalyse:** NLP-Modelle erkennen aufkommende Themen in internen und externen Datenquellen (z. B. Marktberichte, Patente, Publikationen).

2. Wissensakquisition

- **Automatisierte Inhaltsaggregation:** KI kann relevante Informationen aus verschiedenen Quellen (Web, Datenbanken, interne Systeme) sammeln und zusammenfassen.
- **Sprach-zu-Text-Transkription:** Meetings, Interviews oder Schulungen können automatisch transkribiert und verschlagwortet werden.

3. Wissensspeicherung & Strukturierung

- **Intelligente Klassifikation:** KI kann Inhalte automatisch kategorisieren und mit Metadaten versehen.
- **Ontologie-Generierung:** KI kann helfen, Wissensmodelle (Taxonomien, Ontologien) aus bestehenden Daten zu extrahieren und zu pflegen.

4. Wissensverteilung

- **Personalisierte Empfehlungen:** KI-basierte Systeme schlagen relevante Inhalte oder Experten basierend auf Nutzerverhalten und Interessen vor.
- **Chatbots & virtuelle Assistenten:** Diese können als Schnittstelle zum Wissenssystem dienen und Fragen in natürlicher Sprache beantworten.

5. Wissensanwendung

- **Entscheidungsunterstützung:** KI kann durch Mustererkennung und Prognosemodelle helfen, fundierte Entscheidungen zu treffen.
- **Fehleranalyse & Lessons Learned:** KI kann aus historischen Daten typische Fehlerquellen identifizieren und Vorschläge zur Vermeidung machen.

6. Wissensbewahrung & -weitergabe

- **Wissenssicherung bei Personalwechsel:** KI kann helfen, implizites Wissen aus Dokumenten, E-Mails und Projekten zu extrahieren und zu dokumentieren.



Knowledge Management is a means, not an end. *(Bill Gates)*

Thought on Knowledge Management shared by Johannes ("Jonny") Müller – Laubberg, Switzerland – geofinder.ch/31780

Wissensmanagement (WM) für den Erfolg und die Nachhaltigkeit einer Organisation

Hier einige Beispiele, warum dies so wichtig ist:

Einfachere Entscheidungsfindung

WM bietet den Mitarbeitern einen **einfachen und zuverlässigen Zugang zu kollektivem Wissen**, so dass sie schneller und präziser fundierte Entscheidungen treffen können.



Gesteigerte Effizienz

Durch die Organisation und Konsolidierung von Wissen **reduziert WM bestehende Redundanzen** und sorgt dafür, dass Mitarbeitende weniger Zeit mit der Suche nach Informationen verbringen, was zu einer höheren Produktivität führt.



Verstärkte Innovation

WM **fördert eine Kultur des Wissensaustauschs** und der Zusammenarbeit, die auf Vertrauen basiert, Kreativität und Innovation anregt sowie Unternehmen hilft, wettbewerbsfähig zu bleiben.



Entwicklung der Mitarbeitenden

WM **unterstützt das kontinuierliche Lernen**, indem es strukturierte Ressourcen und das Fachwissen zur Verfügung stellt. Dies erleichtert Schulung und Weiterbildung aller Mitarbeitenden.



Bewahrung von kritischem Wissen

WM trägt dazu bei, **institutionelles Wissen zu bewahren**, indem es konsequent erfasst und dokumentiert wird. Dies verringert das Risiko, dass wichtige Informationen verloren gehen, wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen.

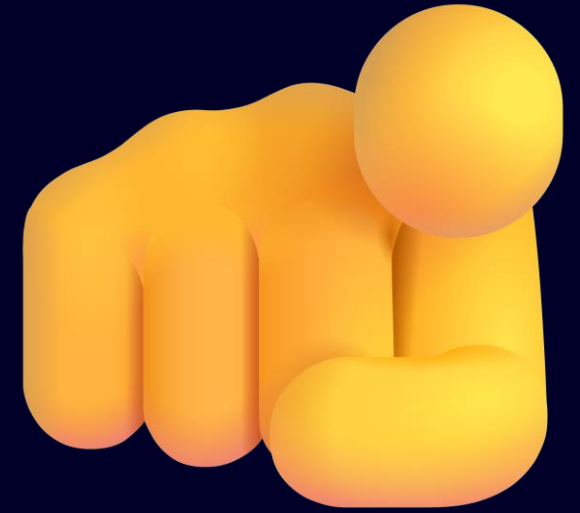


Verbesserte Kundenbetreuung

Durch effektives WM haben Mitarbeitende einen **schnelleren Zugang zu Lösungen und Informationen**, was zu einer effizienteren und qualitativ hochwertigeren Kundenbetreuung führt.



Jeder einzelne kann zum erfolgreichen Wissensmanagement beitragen – auch Sie:



Zögern Sie nicht und beginnen Sie noch heute ...

- Ihre Kolleg(inn)en zu unterstützen,
- eigenes Wissen zu dokumentieren und pro-aktiv mit anderen zu teilen,
- von anderen zu lernen, sowie
- Ihre Mitstreiter(innen) zu ermutigen, ebenso zu handeln.

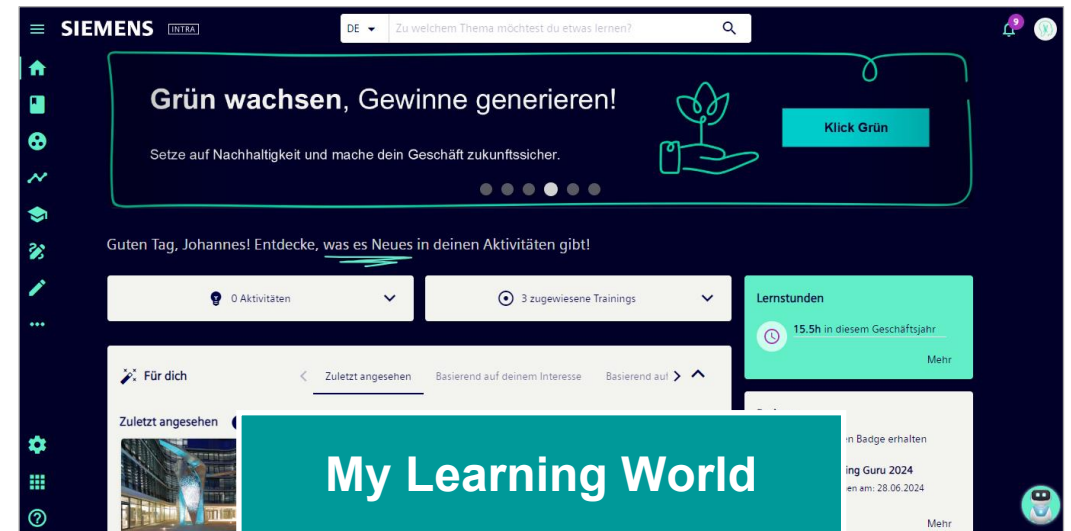
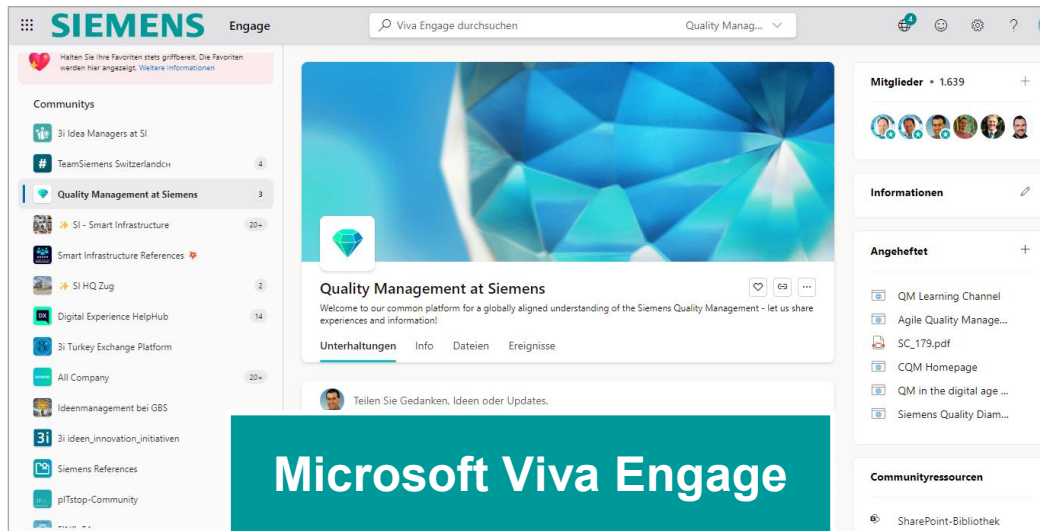
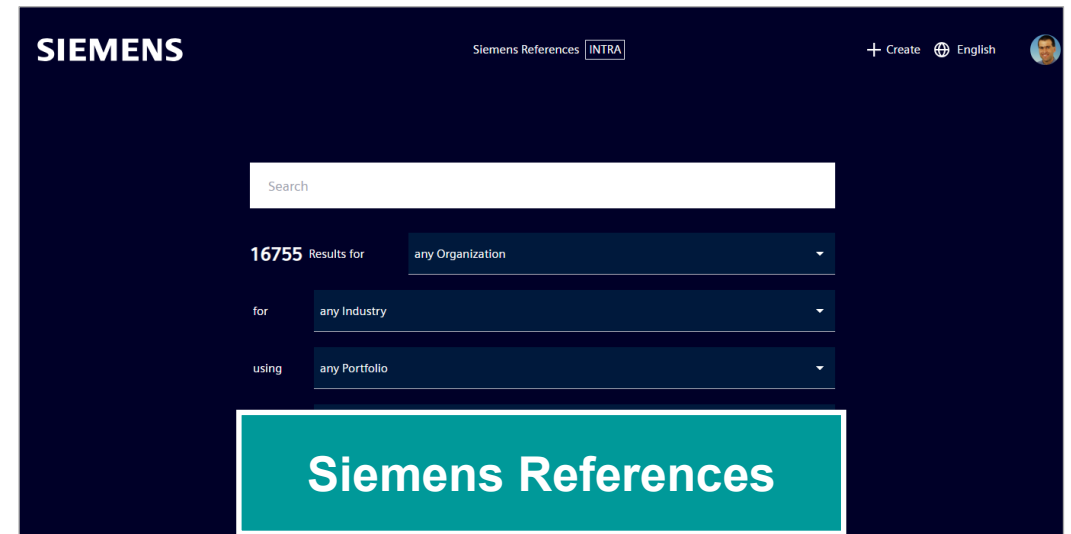
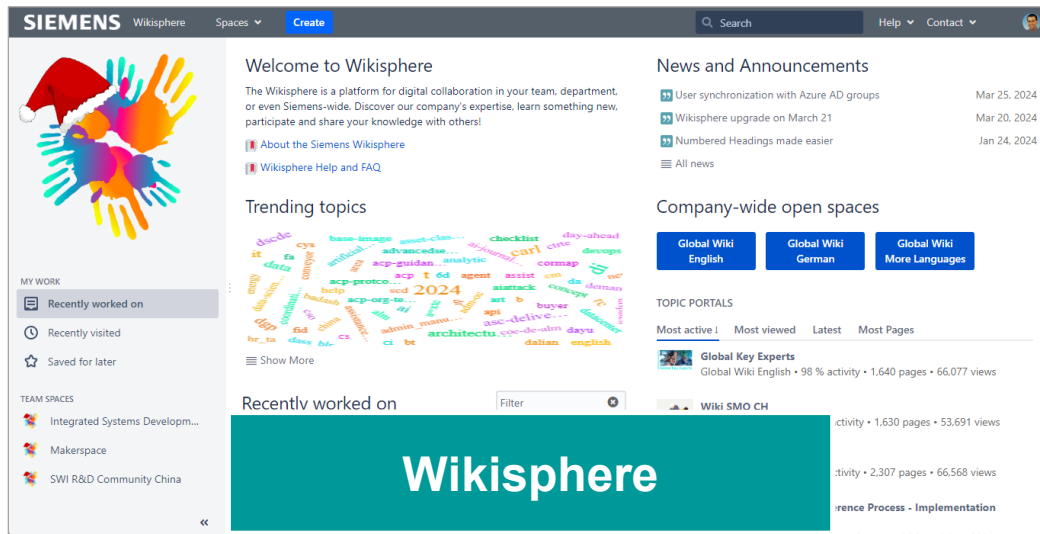
Ist das Versenden von e-Mails stets ein effektiver Wissensaustausch?
Möglicherweise gibt es bessere Methoden ...

**Email is where
knowledge goes to die.** *(Bill French)*

Thought on Knowledge Management shared by Johannes ("Jonny") Müller – Niederrickenbach, Switzerland – geofinder.ch/157

Besser und effektiver als e-Mail – Wissensaustausch über Web-Plattformen

Ausgewählte Plattformen, die Siemens-Mitarbeitenden weltweit zur Verfügung stehen



Vielfältiger Nutzen durch organisationsweiten Wissensaustausch als "Win-Win-Win" für alle daran beteiligte Parteien

für Wissensempfänger:

- Zeitersparnis
- einfache Suche nach Informationen und Expert(inn)en
- Lernen und Inspiration vom Wissen und den Erfahrungen anderer
- Fokussierung auf relevante Inhalte durch Filterung
- Dokumente und Inhalte können angepasst und wiederverwendet werden

für Wissensträger:

- Weitergabe eigener und einzigartiger Erkenntnisse
- Unterstützung weiterer Kolleg(inn)en weltweit
- Visibilität im Unternehmen
- aktive Demonstration der Kompetenzen und Erfahrungen des Teams
- Positives Image (im Sinne von 'self branding')
- Aktives Netzwerken

für die Organisation:

- Kostensenkung
- zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten
- Vermeidung von Doppelarbeit und Fehlern der Vergangenheit

Erhöhung der ...

- **Profitabilität**
- **Kundenzufriedenheit**
- **Mitarbeiterzufriedenheit**

**Wissen ist Macht, ...
wenn es dokumentiert, anderen zugänglich gemacht und nutzbringend angewendet wird.**

Sechs Erfolgsfaktoren fürs Wissensmanagement

- Auf Vertrauen und Wertschätzung basierende Organisationskultur
- Konkrete "Pain Points", die mit Wissensmanagement angegangen werden sollen
- Einbezug und Unterstützung der Unternehmensleitung (die sich des positiven Beitrags von Wissensmanagement bewusst ist)
- Rolle der Community-Moderatoren
- Incentive-Maßnahmen zur Steigerung der extrinsischen Motivation
 - als Dauermassnahme nicht zu empfehlen, stattdessen ...
- Intrinsische Motivation gezielt fördern

Watch the video below to hear Roland Busch explain in his own words why he believes the References+ platform is so important.



Beispiel vom April 2018: Roland Busch, heutiger CEO der Siemens AG, fordert die Mitarbeitenden zum Erstellen von Beiträgen auf und betont die Relevanz von References+.



Knowledge Management supports not only the know-how of an organization, but also the know-where, know-who, know-what, know-when, and know-why. Knowledge Management is stronger than you can imagine!

(Abhilash Cheramparambil)

Thought on Knowledge Management shared by Johannes ("Jonny") Müller – photo at Billriff, Juist island, Germany – geofinder.ch/35720

21. STUTTGARTER WISSENSMANAGEMENT-TAGE AM 25. & 26.11.2025

Internationale Fachkonferenz zu aktuellen Entwicklungen und Trends im Bereich Digitalisierung und Knowledge Management

SMART, KOLLABORATIV, PRAXISNAH:
WISSEN ENTFESSELN - ZUKUNFT GESTALTEN

Save the date: 25. & 26. November 2025

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Welche Fragen und Rückmeldungen haben Sie?

Und wenn Sie jetzt nicht die erste Frage stellen wollen, dürfen Sie gerne mit der zweiten beginnen. 😊





Knowledge is a resource that increases when shared.

Thought on Knowledge Management shared by Johannes ("Jonny") Müller — photo taken at Moraine Lake, Canada — geofinder.ch/28938



It is not essential to run through the wall with your head, but to find the door with your eyes. (Werner von Siemens)

Thought on Knowledge Management shared by Johannes ("Jonny") Müller — photo taken at Ontake-san, Japan — geofinder.ch/31505



"Thoughts on Knowledge Management"
thoughts.knowledgemanagement.website

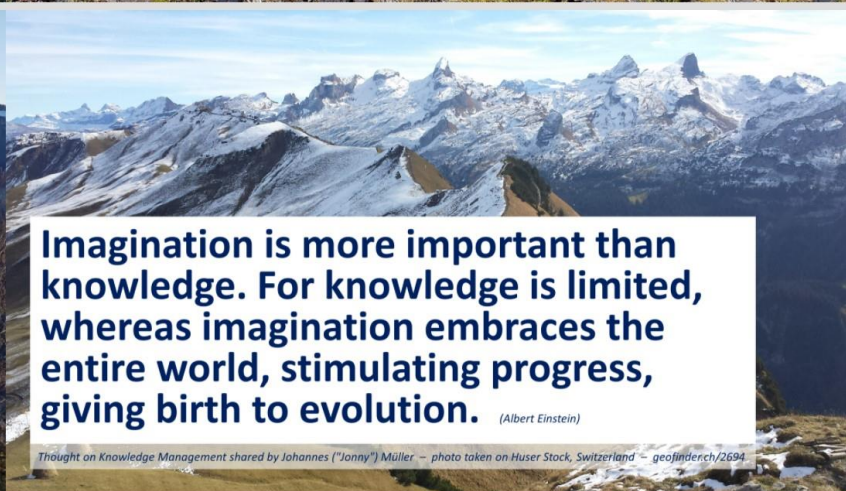
Knowledge is power when shared.

Thought on Knowledge Management shared by Johannes ("Jonny") Müller — photo taken at Abgschütz, Switzerland — geofinder.ch/578



Knowledge Management is a means, not an end. (Bill Gates)

Thought on Knowledge Management shared by Johannes ("Jonny") Müller — Laubegg, Switzerland — geofinder.ch/31780



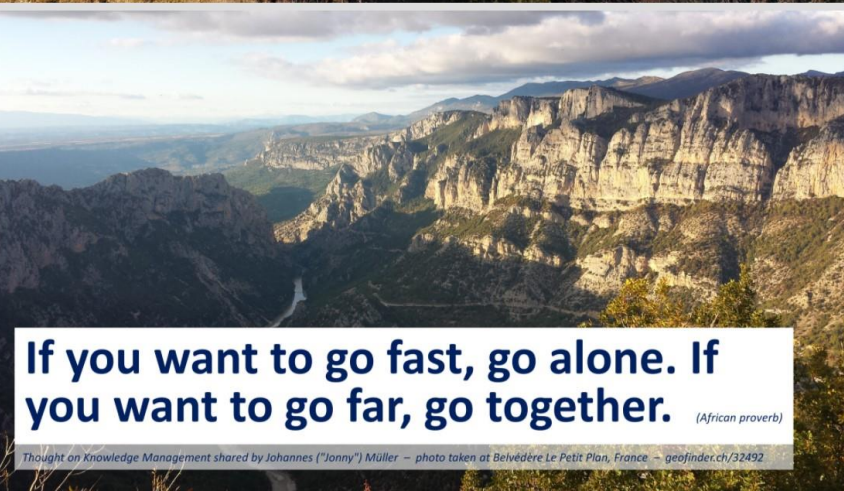
Imagination is more important than knowledge. For knowledge is limited, whereas imagination embraces the entire world, stimulating progress, giving birth to evolution. (Albert Einstein)

Thought on Knowledge Management shared by Johannes ("Jonny") Müller — photo taken on Huser Stock, Switzerland — geofinder.ch/2694



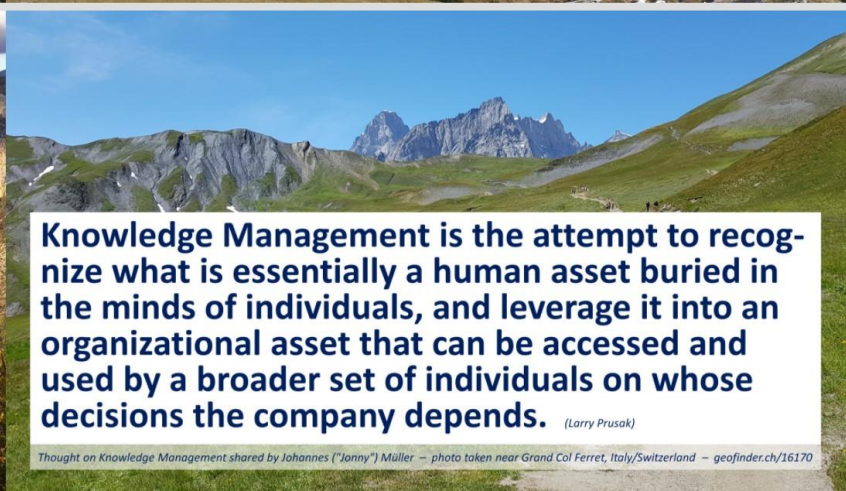
An investment in knowledge always pays the best interest. (Benjamin Franklin)

Thought on Knowledge Management shared by Johannes ("Jonny") Müller — photo taken at Goldplangg, Switzerland — geofinder.ch/2212



If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together. (African proverb)

Thought on Knowledge Management shared by Johannes ("Jonny") Müller — photo taken at Belvédère Le Petit Plan, France — geofinder.ch/32492



Knowledge Management is the attempt to recognize what is essentially a human asset buried in the minds of individuals, and leverage it into an organizational asset that can be accessed and used by a broader set of individuals on whose decisions the company depends. (Larry Prusak)

Thought on Knowledge Management shared by Johannes ("Jonny") Müller — photo taken near Grand Col Ferret, Italy/Switzerland — geofinder.ch/16170



The only way to do great work is to love what you do. (Steve Jobs)

Thought on Knowledge Management shared by Johannes ("Jonny") Müller — photo taken near Solalex, Switzerland — geofinder.ch/30857