

Humboldt-Universität zu Berlin
Philosophische Fakultät I
Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaften

Dissertation

Messen von Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement

zur Erlangung des akademischen Grades Doctor philosophiae (Dr. phil)

Anke Wittich

Dekan: Prof. Dr. Michael Seadle

Gutachter/in: 1. Prof. Dr. Konrad Umlauf
2. Prof. Dr. Claudia Lux

Datum der Einreichung: 29.02.2012

Datum der Promotion: 02.05.2012

Abstract deutsch

Der zielorientierte Umgang mit Wissen bildet eine zentrale Herausforderung für Unternehmen und deren Mitarbeiter. Deren Kompetenzentwicklung ist für die Unternehmen unter dem Aspekt der Wettbewerbsfähigkeit ein lohnendes Ziel. Diese Arbeit stellt ein Werkzeug zur Messung von Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement vor. Auf einer Literaturstudie basierend wurde ein Kompetenzkatalog erstellt und mit Hilfe einer Befragung von Fachleuten aus dem Bereichen Informations- und Wissensmanagement validiert. Dieser Kompetenzkatalog findet Eingang in einen Referenzrahmen für Kompetenzen für Persönliches Wissensmanagement.

Zur Bestimmung der Niveaustufen *Experte*, *Könnner* und *Kenner* im Persönlichen Wissensmanagement wurde ein Messwerkzeug erarbeitet und anhand von zwei Gruppen auf Gültigkeit überprüft. Die eine Gruppe bestand aus Mitarbeitern Exzellenter Wissensorganisationen, die andere aus interessierten Mitarbeitern aus nicht-explizit wissensorientierten Unternehmen. Es konnte nachgewiesen werden, dass beide Gruppen in acht Einzelkompetenzen signifikante Unterschiede besaßen. Auch für weitere Kompetenzen konnten Messdimensionen aus den Rückmeldungen der Umfrage hergeleitet werden. In einigen Fällen allerdings konnten die Niveaustufen *Könnner* und *Kenner* nicht unterschieden werden.

Schlagwörter: Persönliches Wissensmanagement, Informationskompetenz; Kompetenzmessung; Wissensarbeiter; Kompetenzmodell

Abstract englisch

The target-oriented intercourse with knowledge is a central challenge for companies and their employees. With the aspect of competitiveness, a rewarding aim for the companies is to work on their skill development. This paper introduces a tool to measure the skills in personal knowledge management. Based on literature studies, a catalogue of competences was created, which was validated by interviews with experts in information and knowledge management. The catalogue of competences conforms to a reference framework for competences for personal knowledge management.

Measuring tools for the determination of the levels of *expert*, *master* and *initiate* in personal knowledge management were developed and their validity was checked on the basis of two groups. The first group was composed of employees of “Exzellenter Wissensorganisation”, the other group was composed of interested employees of companies with no explicit orientation for information and knowledge management. It was possible to verify that both groups showed significant differences in eight single skills. Even for other skills dimensions of measurement could be deduced from the interviews. In some cases the levels of *master* and *initiate* could not be distinguished.

Headings: Personal Knowledge Management; Information Literacy, Competence Measurement; Knowledge Worker; Competence Model

Inhaltsverzeichnis

ABSTRACT DEUTSCH	3
ABSTRACT ENGLISCH	4
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	9
TABELLENVERZEICHNIS	11
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	12
DANKSAGUNG	13
1 EINLEITUNG	1
1.1 Fragestellung und Zielsetzung	1
1.2 Aufbau der Arbeit	1
2 THEORIE DES WISSENSMANAGEMENTS	3
2.1 Definition Daten, Information, Wissen	3
2.2 Definition Wissensarbeiter	5
2.3 Definition Wissensmanagement	8
2.4 Konzepte im Wissensmanagement	8
2.4.1 Wissensspirale nach Nonaka / Takeuchi	8
2.4.2 Wissenstreppe nach North	11
2.4.3 Wissenskreislauf nach Probst/Raub/Romhardt	12
2.4.4 Geschäftsprozessorientiertes Modell nach Heisig	16
2.5 Wissensmanagement und Kompetenzmanagement	18
3 PERSÖNLICHES WISSENSMANAGEMENT	19
3.1 Informationskompetenz	19
3.2 Personal Information Management	20

3.3	Persönliches Wissensmanagement	20
3.4	Modelle für Persönliches Wissensmanagement	22
4	ALLGEMEINE KOMPETENZEN UND SCHLÜSSELKOMPETENZEN	27
4.1	Definitionen Kompetenz	27
4.2	Definition Schlüsselkompetenzen	30
4.3	Kompetenzmanagement	37
4.4	Kompetenzmessung	40
4.4.1	Problematik Kompetenzmessung	40
4.4.2	Messverfahren allgemein	42
4.4.3	Psychologische Messverfahren	45
4.4.4	Messverfahren im Personalmanagement	47
4.5	Gütekriterien von Tests	48
4.6	Beispiele vorhandener Tests	49
4.6.1	Personalentwicklungstests	49
4.6.2	Wissensmanagement-Tests	52
4.6.3	Tests zur Informationskompetenz	55
5	ERSTELLUNG EINES KOMPETENZKATALOGS ALS GRUNDLAGE FÜR DAS ZU ENTWICKELNDE KOMPETENZMODELL	57
5.1	Methodische Grundlage für das zu entwickelnde Modell	57
5.2	Literaturgrundlage für das zu entwickelnde Modell: Publikationen zu Persönlichem Wissensmanagement	61
5.3	Literaturgrundlage für das zu entwickelnde Modell: Publikationen zu Schlüsselkompetenzen	74
5.4	Zusammenstellung der Kompetenzen zu Persönlichem Wissensmanagement als Grundlage für das zu entwickelnde Modell	94
5.4.1	Schlüsselkompetenzen	95
5.4.2	Wissen erzeugen	100
5.4.3	Wissen speichern	104
5.4.4	Wissen verteilen	106
5.4.5	Wissen anwenden	108
5.5	Kompetenzkatalog	110

5.6 Validierung des Kompetenzmodells	111
5.6.1 Schlüsselkompetenzen	112
5.6.2 Wissen erzeugen	114
5.6.3 Wissen speichern	116
5.6.4 Wissen verteilen	117
5.6.5 Wissen anwenden	119
5.7 Kompetenzmodell	121
5.7.1 Modellkonzepte	121
5.7.2 Kompetenzmodell zu Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement	124
6 MESSVERFAHREN ZU KOMPETENZEN IM PERSÖNLICHEN WISSENSMANAGEMENT	132
6.1 Operationalisieren der entwickelten Standards	133
6.1.1 Wissen erzeugen	133
6.1.2 Wissen speichern	137
6.1.3 Wissen verteilen	139
6.1.4 Wissen anwenden	142
6.1.5 Schlüsselkompetenzen	143
6.2 Umfragedesign	146
6.3 Auswertung	148
6.3.1 Auswertung: Wissen erzeugen	151
6.3.2 Auswertung: Wissen speichern	166
6.3.3 Auswertung: Wissen verteilen	171
6.3.4 Auswertung: Wissen anwenden	182
6.3.5 Auswertung: Schlüsselkompetenzen	184
7 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	189
LITERATURVERZEICHNIS	193
ANHANG A: FRAGEBOGEN ZUR VALIDIERUNG DER KOMPETENZEN	212
ANHANG B: MESSINSTRUMENT PERSÖNLICHES WISSENSMANAGEMENT, GEGENÜBERSTELLUNG DER BEFRAGTEN ZIELGRUPPEN	217
ANHANG C: ANSCHREIBEN ZUR BEFRAGUNG MESSINSTRUMENT	220
ANHANG D: MESSVERFAHREN: FRAGEBOGEN	222

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: DATEN, INFORMATION, WISSEN	4
ABBILDUNG 2: WISSENSSPIRALE NACH NONAKA / TAKEUCHI	9
ABBILDUNG 3: SPIRALE DER WISSENSCHAFFUNG IM UNTERNEHMEN (NACH NONAKA/TAKEUCHI)	10
ABBILDUNG 4: WISSENSTREPPE NACH NORTH	11
ABBILDUNG 5: KREISLAUF DES WISSENSMANAGEMENTS NACH PROBST / RAUB / ROMHARDT	13
ABBILDUNG 6: GESCHÄFTSPROZESSORIENTIERTES WISSENSMANAGEMENT NACH HEISIG	17
ABBILDUNG 7: ANFORDERUNGSRASTER ZUM PERSÖNLICHEN WISSENSMANAGEMENT NACH REINMANN/EPPLER	23
ABBILDUNG 8: WISSENSGEBIETE DES PERSÖNLICHEN WISSENSMANAGEMENTS	25
ABBILDUNG 9: ALLGEMEINES INHALTSANALYTISCHES ABLAUFMODELL	58
ABBILDUNG 10: KOMPETENZEN IM PERSÖNLICHEN WISSENSMANAGEMENT	60
ABBILDUNG 11: KOMPETENZATLAS NACH HEYSE/ERPENBECK	75
ABBILDUNG 12: BEDEUTUNG DER SCHLÜSSELKOMPETENZEN AUS SICHT DER INFORMATIONSMANAGER/DGI.	113
ABBILDUNG 13: SCHLÜSSELKOMPETENZEN AUS SICHT DER WISSENSMANAGER/WIMA, N=36	114
ABBILDUNG 14: WISSEN ERZEUGEN AUS SICHT DER INFORMATIONSMANAGER/DGI, N= 32	115
ABBILDUNG 15: WISSEN ERZEUGEN AUS SICHT DER WISSENSMANAGER/WIMA	115
ABBILDUNG 16: WISSEN SPEICHERN AUS SICHT DER INFORMATIONSMANAGER / DGI	116
ABBILDUNG 17: WISSEN SPEICHERN AUS SICHT DER WISSENSMANAGER / WIMA	117
ABBILDUNG 18: WISSEN VERTEILEN AUS SICHT DER INFORMATIONSMANAGER / DGI	118
ABBILDUNG 19: WISSEN VERTEILEN AUS SICHT DER WISSENSMANAGER / WIMA	118
ABBILDUNG 20: WISSEN ANWENDEN AUS SICHT DER INFORMATIONSMANAGER / DGI	119
ABBILDUNG 21: WISSEN ANWENDEN AUS SICHT DER WISSENSMANAGER / WIMA	120
ABBILDUNG 22: WISSEN ERZEUGEN: WISSENSENTWICKLUNG I	152
ABBILDUNG 23: WISSEN ERZEUGEN: WISSENSENTWICKLUNG (VERGLEICHSGRUPPE) II	154
ABBILDUNG 24: WISSEN ERZEUGEN: WISSEN LOKALISIEREN I	156
ABBILDUNG 25: WISSEN ERZEUGEN: WISSEN LOKALISIEREN (VERGLEICHSGRUPPE) II	158
ABBILDUNG 26: WISSEN ERZEUGEN: INFORMATIONEN BEURTEILEN (EXZELLENT WISSENSORGANISATIONEN)	160
ABBILDUNG 27: WISSEN ERZEUGEN: INFORMATIONEN BEURTEILEN (KEINE EXZELLENTEN WISSENSORGANISATIONEN)	161
ABBILDUNG 28: WISSEN ERZEUGEN: STEUERUNG DER INFORMATIONSAUFNAHME	162
ABBILDUNG 29: SUCHE NACH NEUEN INFORMATIONEN (MIN. PRO TAG)	163
ABBILDUNG 30: SUCHE NACH ABGELEGTEN INFORMATIONEN (MINUTEN PRO TAG)	164
ABBILDUNG 31: WISSEN SPEICHERN: SPEICHERN DER INFORMATIONEN I	167
ABBILDUNG 32: WISSEN SPEICHERN: SPEICHERN DER INFORMATION (VERGLEICHSGRUPPE) II	168
ABBILDUNG 33: WISSEN SPEICHERN: STRUKTURIERUNG	169
ABBILDUNG 34: WISSEN SCHRIFTLICH VERTEILEN I	172
ABBILDUNG 35: WISSEN SCHRIFTLICH VERTEILEN II	173
ABBILDUNG 36: WISSEN VERTEILEN: PERSÖNLICHES NETZWERK	175
ABBILDUNG 37: WISSEN VERTEILEN: KANÄLE	176

ABBILDUNG 38: WISSEN VERTEILEN: MEDIEN I	178
ABBILDUNG 39: WISSEN VERTEILEN: MEDIEN II	179
ABBILDUNG 40: WISSEN ANWENDEN I	182
ABBILDUNG 41: WISSEN ANWENDEN II	183
ABBILDUNG 42: SCHLÜSSELKOMPETENZEN: PROBLEMLÖSUNGSFÄHIGKEIT	185
ABBILDUNG 43: SCHLÜSSELKOMPETENZEN: KOMMUNIKATION / FEEDBACKBEREITSCHAFT	186
ABBILDUNG 44: SCHLÜSSELKOMPETENZEN: SELBSTWAHRNEHMUNG UND LERNPOTENTIAL	187

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: SCHLÜSSELKOMPETENZEN.....	36
TABELLE 2: KOMPETENZEN FÜR DAS PERSÖNLICHE WISSENSMANAGEMENT NACH PROBST	63
TABELLE 3: GEGENÜBERSTELLUNG VON SCHLÜSSELKOMPETENZEN IN VERSCHIEDENEN VERÖFFENTLICHUNGEN	95
TABELLE 4: KOMPETENZEN ZUM BAUSTEIN "WISSEN ERZEUGEN" NACH QUELLEN	100
TABELLE 5: KOMPETENZEN ZUM BAUSTEIN "WISSEN SPEICHERN" NACH QUELLEN.....	104
TABELLE 6: KOMPETENZEN ZUM BAUSTEIN "WISSEN VERTEILEN" NACH QUELLEN	106
TABELLE 7: KOMPETENZEN ZUM BAUSTEIN "WISSEN ANWENDEN" NACH QUELLEN	108
TABELLE 8: KOMPETENZMODELL NACH DEM REFERENZRAHMEN FÜR DIE KOMPETENZMODELLIERUNG (RKM).....	126
TABELLE 9: DIMENSION 1 "STRUKTUR" DES REFERENZRAHMENS FÜR DIE KOMPETENZMODELLIERUNG	127
TABELLE 10: KOMPETENZARTEN ZUR DIMENSION 1 "STRUKTUR" DES REFERENZRAHMENS FÜR KOMPETENZMODELLIERUNG	128
TABELLE 11: DIMENSION 2 "NIVEAU" DES REFERENZRAHMENS FÜR DIE KOMPETENZMODELLIERUNG	128
TABELLE 12: DIMENSION 2 "ERFASSUNG" DES REFERENZRAHMENS FÜR DIE KOMPETENZMODELLIERUNG	129
TABELLE 13: "KOMPETENZKATALOG" DES REFERENZRAHMENS FÜR DIE KOMPETENZMODELLIERUNG	130
TABELLE 14: ABLEITUNG DER NIVEAUSTUFEN	149
TABELLE 15: MESSNIVEAU WISSEN ERZEUGEN: WISSENSENTWICKLUNG	155
TABELLE 16: MESSNIVEAU WISSEN ERZEUGEN: INFORMATIONSTEUERUNG	165
TABELLE 17: MESSNIVEAU WISSEN SPEICHERN: SPEICHERN UND STRUKTURIEREN	170
TABELLE 18: MESSNIVEAU WISSEN VERTEILEN: WISSEN SCHRIFTLICH VERTEILEN	174
TABELLE 19: MESSNIVEAU WISSEN VERTEILEN: PERSÖNLICHES NETZWERK.....	180
TABELLE 20: MESSNIVEAU WISSEN VERTEILEN: MEDIEN.....	181
TABELLE 21: MESSNIVEAU WISSEN ANWENDEN	184
TABELLE 22: MESSNIVEAU SCHLÜSSELKOMPETENZEN: KOMMUNIKATION UND EIGENE STÄRKEN UND SCHWÄCHEN	188

Abkürzungsverzeichnis

ABWF	Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V.
ACRL	Association of College and Research Libraries
ALA	American Library Association
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
CEO	Chief Executive Officer
DeSeCo	Definition and Selection of Comptencies
DGI	Deutsche Gesellschaft für Information e.V.
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
DQF	Deutscher Qualifikationsrahmen
EQF	European Qualifications Framwork – Europäischer Qualifikationsrahmen
EU	Europäische Union
Fraunhofer IPK	Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik
GESIS	Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften
GPO-WM	Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement-Modell
KOS	Kompetenzentwicklung und Selbstorganisation
MBA	Master of Business Administration
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PIAAC	Programme for the International Assessment of Adult Competencies
PISA-VET	Programme for International Student Assessment -Vocational Education and Training
TIMSS	Trends in International Mathematics and Science Study
UCLA Anderson School of Management	University of California, Los Angeles, Anderson School of Management
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
WIMA	Wissensmanagement-Tage Stuttgart

Danksagung

Mein Dank gilt Herrn Prof. Dr. Umlauf und Frau Prof. Dr. Lux für die Unterstützung und Betreuung meiner Arbeit. Die Doktorandenseminare der Humboldt-Universität waren stets eine Bereicherung und Motivation zur Bearbeitung meiner Fragestellung.

1 Einleitung

1.1 Fragestellung und Zielsetzung

In der sich entwickelnden Wissensgesellschaft hat eine zunehmende Anzahl von Unternehmen die Notwendigkeit erkannt Wissensmanagement einzuführen, um das Wissen ihrer Mitarbeiter zielorientierter zu nutzen und fortzuentwickeln. Eine Studie der Fraunhofer-Wissensmanagement Community 2005 ermittelte die Relevanz von Wissensmanagement in 540 deutschsprachigen Unternehmen.¹ Demnach halten 91% der befragten Unternehmen Wissensmanagement für sehr wichtig bis wichtig.² Nach Romhardt bezeichnen sich Organisationen heutzutage bereits vielfach als wissensbasiert.³ Demzufolge wird nach Erpenbeck Wissensmanagement als wesentlicher Bestandteil der kontinuierlichen Organisations- und Personalentwicklung gesehen.⁴

Eine weitere Umfrage der Fraunhofer Gesellschaft ermittelte unter 104 Unternehmen, dass die *Kompetenz der Mitarbeiter* als zweitwichtigster Einflussfaktor für ein funktionierendes Wissensmanagement angesehen wird (relative Häufigkeit: 41,3 %), knapp hinter der *Unternehmenskultur* als wichtigsten Einflussfaktor (relative Häufigkeit: 47,1 %).^{5 6}

Die Unternehmen haben erkannt, dass Mitarbeiterwissen und Mitarbeiterkompetenz als Voraussetzungen für Innovation gelten^{7 8 9} und damit kontinuierlich fortentwickelt werden müssen.^{10 11} Der zielgerichtete Umgang mit Wissen wird als Grundlage für den beruflichen Erfolg,^{12 13} wenn nicht gar als Überlebensstrategie^{14 15} für Beschäftigungsfähigkeit (Employability) gesehen.^{16 17 18 19 20 21 22 23}

¹ vgl. (Fraunhofer Wissensmanagement Community, 2005, S. 21)

² vgl. (Fraunhofer Wissensmanagement Community, 2005, S. 24)

³ vgl. (Romhardt, 1998, S. 2)

⁴ vgl. (Erpenbeck et al., 1996, S. 16)

⁵ vgl. (Mertins et al., 2003, S. 7)

⁶ Mehrfachnennungen möglich

⁷ vgl. (Bergmann, 2006, S. 19)

⁸ vgl. (Edelmann et al., 2008, S. 129)

⁹ vgl. (Bergmann, 2006, S. 19)

¹⁰ vgl. (Bergmann, 2006, S. 23)

¹¹ vgl. (Bergmann, 2006, S. 24)

¹² vgl. (Goad, 2002, S. 207)

¹³ vgl. (OECD, 1996, S. 13)

¹⁴ vgl. (Eisenberg et al., 2004, S. 12)

Einleitung

Zahlreiche Autoren sprechen davon, dass sich die Anforderungen an das Wissen und an die Kompetenzen der Mitarbeiter erhöht haben.^{24 25 26 27 28 29 30 31 32 33}

Speziell die zunehmende Verwendung von Kommunikations- und Informationstechnologien erfordert entsprechende Kompetenzen von den Mitarbeitern.^{34 35}

Außerdem verlangen neue Organisationsformen, wie z.B. virtuelle Arbeitsgruppen, weitere Fähigkeiten.^{36 37 38} Neben dem gezielten Auffinden von Informationen geht es heute auch vermehrt darum, diese Informationen in einen Sinnzusammenhang zu stellen, um daraus Wissen zu konstruieren.^{39 40 41 42} Die Fähigkeit der individuellen Wissensverarbeitung wird als *Individuelles* oder *Persönliches Wissensmanagement* bezeichnet.

¹⁵ vgl. (Efimova, 2005, S. 3)

¹⁶ vgl. (Jones, 2008, S. 13)

¹⁷ vgl. (Dewe et al., 2007, S. 9)

¹⁸ vgl. (Heinze et al., 2009, S. 1)

¹⁹ vgl. (Erpenbeck, 2006, S. 52)

²⁰ vgl. (Arbeitsstab Forum Bildung in der Geschäftsstelle der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung., 2001, S. 1)

²¹ vgl. (Jaworski et al., 2007, S. 139)

²² vgl. (Jaworski et al., 2007, S. 139)

²³ vgl. (Richter, 2006, S. 366)

²⁴ vgl. (Mertins, 2004, S. 9)

²⁵ vgl. (Picot et al., 2008, S. 10)

²⁶ vgl. (Gebert, S. 2)

²⁷ vgl. (Ballstaedt, 2005, S. 8)

²⁸ vgl. (Erpenbeck et al., 2003, S. XIX)

²⁹ vgl. (Finke et al., 2003, S. 613)

³⁰ vgl. (Dewe et al., 2007, S. 9)

³¹ vgl. (Heinze et al., 2009, S. 2)

³² vgl. (Nacke et al., 1996, S. 13)

³³ vgl. (Erpenbeck, 2006, S. 53)

³⁴ vgl. (Houghon et al., 2002, S. 71)

³⁵ vgl. (Houghon et al., 2002, S. 77)

³⁶ vgl. (Hesch, 1997)

³⁷ vgl. (TFPL, 1999, S. 31)

³⁸ vgl. (Gebert, S. 2)

³⁹ vgl. (Ahrens et al., 2002, S. 77)

⁴⁰ vgl. (Degele, 2005, S. 66)

⁴¹ vgl. (Hochholzer et al., 2006, S. 11)

⁴² vgl. (Etzet et al., 1996, S. 1)

Einleitung

Auch die Bundesregierung hat den Handlungsbedarf für die Entwicklung von Kompetenzfeldern erkannt und benennt Informationsverarbeitung und Wissensgenerierung als zentrale Schlüsselqualifikationen.⁴³ Für MBA [Master of Business Administration]-Absolventen werden Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement geradezu gefordert, um bei einem potentiellen Arbeitgeber einen positiven Eindruck zu hinterlassen.⁴⁴

Bereits 2002 schrieb die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung der Kompetenzentwicklung eine große gesamtwirtschaftliche Bedeutung zu.⁴⁵ Insbesondere Schlüsselqualifikationen werden dabei hervorgehoben,⁴⁶ was Kompetenzen zu Persönlichem Wissensmanagement einschließt.^{47 48}
49 50

Zur *Kompetenzforschung* liegen bereits zahlreiche Untersuchungen vor. Erpenbeck stellt Deutschland sogar als führend in der Kompetenzforschung heraus.⁵¹ Im weiteren Verlauf der Arbeit wird daher mehrfach auf Ergebnisse der an der Kompetenzforschung maßgeblich beteiligten Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (ABWF) verwiesen. Darüber hinaus beschäftigten sich die Schweiz⁵² und Schottland^{53 54} sowie die UNESCO⁵⁵ mit „Kompetenzen im Erwerbsleben“, und die OECD mit Weiterbildungsmaßnahmen als wesentlichen Bestandteil des lebenslangen Lernens.⁵⁶

All diesen Bemühungen entgegen lässt die tägliche Praxis aber einige Defizite im Umgang mit Wissen erkennen. Nach einer Studie der Delphi Group verbringen 66% der Wissensarbeiter 15% ihres Arbeitsalltags damit, Informationen zu suchen, wähen ca. 1/3 der Wissensarbeiter angibt, sogar 25% der Arbeitszeit für die

⁴³ vgl. (Kompetenzen in einer digital geprägten Kultur 2009, S. 4)

⁴⁴ vgl. (Kracht, 2009, S. 31)

⁴⁵ vgl. (Vergleichende internationale Bildungsstatistik 2002, S. 21)

⁴⁶ vgl. (Vergleichende internationale Bildungsstatistik 2002, S. 6)

⁴⁷ vgl. (Mendelson et al., 2001, S. 260)

⁴⁸ vgl. (Sühl-Strohmenger, 2008, S. 27)

⁴⁹ (Ballstaedt, 2005, S. 12)

⁵⁰ vgl. (Erpenbeck, 2006, S. 67)

⁵¹ vgl. (Erpenbeck, 2006, S. 43)

⁵² vgl. (Vergleichende internationale Bildungsstatistik 2002, S. 36–38)

⁵³ vgl. (Sung et al., 2009, S. 1)

⁵⁴ vgl. (Scottish Government, 2007, S. 3)

⁵⁵ vgl. (UNESCO, 2006, S. 49)

⁵⁶ vgl. (Vergleichende internationale Bildungsstatistik 2002, S. 29–30)

Einleitung

Suche aufwenden müssen.⁵⁷ Zugleich beklagen Mitarbeiter in einer Umfrage die fehlende Unterstützung bei der Aufgabe, Wissen zu generieren⁵⁸ und bestätigen Mängel der eigenen Kommunikationskompetenz.⁵⁹ Nach Koch kann die effektive Nutzung der Ressource *Wissen* die Produktivität eines Unternehmens im Durchschnitt um über 30 % steigern^{60 61}, unzureichende Kompetenzen auf diesem Gebiet führen dagegen unweigerlich zu wirtschaftlichem Schaden.⁶²

Während die *wissensfördernde Unternehmenskultur* von der Unternehmensleitung ausgestaltet werden muss, fällt die Entwicklung der *individuellen Kompetenzen* in die Zuständigkeit der Mitarbeiter. Hieraus ist ersichtlich, dass Wissensmanagement zum einen „von oben“, d.h. von der Unternehmensleitung, zum anderen „von unten“, d.h. von den Mitarbeitern, zum Erfolg geführt werden muss.

Bisher fehlen Untersuchungen über *Mitarbeiterkompetenzen*, die für ein erfolgreich praktiziertes Wissensmanagement erforderlich sind.⁶³ Kompetenzen werden insgesamt nur in wenigen Unternehmen systematisch erfasst.⁶⁴ Mildenberger stellte fest, dass bisher kein Kompetenzkatalog für den Bereich Persönliches Wissensmanagement vorliegt.⁶⁵

Um Kompetenzen des Persönlichen Wissensmanagements im Unternehmen entwickeln zu können, ist neben dem zu definierenden Kompetenzrahmen ein Messinstrument notwendig, welches Kompetenzen identifizierbar macht und den Mitarbeitern hilft, ihre Stärken weiter aus- und ihre möglichen Schwächen abzubauen. Dieses Messwerkzeug wird in dieser Arbeit entwickelt.

⁵⁷ vgl. (The High Cost of Knowledge, 2010, S. 6)

⁵⁸ vgl. (Mertins, 2004, S. 42)

⁵⁹ vgl. (Mertins, 2004, S. 16)

⁶⁰ vgl. (Koch, 2001)

⁶¹ vgl. (Singh et al., 2008, S. 869)

⁶² vgl. (Schütt, 2009, S. 32)

⁶³ vgl. (Finke et al., 2003, S. 610)

⁶⁴ vgl. (Mertins, 2004, S. 29)

⁶⁵ vgl. (Mildenberger, 2002, S. 294)

1.2 Aufbau der Arbeit

Zur Erstellung eines Messinstruments für das Persönliche Wissensmanagement müssen zunächst die hierfür notwendigen Kompetenzen definiert und mit Merkmalen für die Kompetenzstufen *Kenner*, *Könnner* und *Experte* versehen werden. Daher teilt sich die Arbeit in zwei Abschnitte:

- Im ersten Abschnitt werden zunächst die erforderlichen Kompetenzen für Persönliches Wissensmanagement anhand einer Literaturstudie gesammelt und in ein Kompetenzmodell überführt. Die Kompetenzarten dieses Modells werden mit Hilfe einer Umfrage validiert, woraus Kompetenzstandards entstehen, die innerhalb des Persönlichen Wissensmanagements erreicht werden müssen.
- Im zweiten Abschnitt wird auf dieser Grundlage ein Messverfahren für diese Kompetenzen entwickelt.

Das folgende Kapitel 2 beschäftigt sich mit der Theorie des Wissensmanagements. Ausgehend von der Unterscheidung zwischen Daten, Information und Wissen erfolgt die Definition von Wissensmanagement und die Beschreibung der Wissensmanagement-Modelle *Wissensspirale* und *Wissenstreppe*, des *Bausteine-Modells* und des daraus abgeleiteten *Geschäftsprozessorientierten Wissensmanagement-Modells* (GPO-WM). Dieses letztgenannte Modell bildet im weiteren Verlauf der Arbeit die Grundlage für die Darstellung der Standards für Persönliches Wissensmanagement.

Das 3. Kapitel beschäftigt sich mit Persönlichem Wissensmanagement. Der Begriffsdefinition folgt die Beschreibung der in der Literatur beschriebenen Konzepte. Eine Literaturübersicht stellt den Bedarf an Kompetenzmanagement für Persönliches Wissensmanagement heraus.

Das 4. Kapitel befasst sich mit *Allgemeinen Kompetenzen* und mit *Schlüsselkompetenzen*. Beide Begriffe werden definiert und deren Entwicklungspotential im Kompetenzmanagement aufgezeigt. Der daraus entstehende Bedarf an Kompetenzmessung wird anhand bestehender Standards und gängiger Methoden aus dem Bereich Personalentwicklung, dem Bereich Informationskompetenz und weiteren Bereichen aufgezeigt. Hieraus ergibt sich ein Anforderungsprofil für das benötigte Messverfahren.

In Kapitel 5 werden Kompetenzen für Persönliches Wissensmanagement auf Grundlage einer Literaturstudie zusammengestellt und dem Modell des Geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements zugeordnet. Die Bedeutung der

Einleitung

Kompetenzen für ein Persönliches Wissensmanagement wird anhand einer Umfrage empirisch belegt. Als Ergebnis werden Standards des Persönlichen Wissensmanagements definiert und in einem Kompetenzmodell beschrieben.

Die für ein Persönliches Wissensmanagement erforderlichen Kompetenzen werden in ein Messverfahren überführt, welches in Kapitel 6 beschrieben wird. Dieses Messverfahren ermöglicht die Ableitung der Kompetenzstufen *Experte*, *Könnner* und *Kenner*.

Kapitel 7 fasst die Ergebnisse der Befragung und die daraus entwickelten Merkmale für diese Kompetenzstufen zusammen.

Mit dem so entstandenen Messverfahren wird den Unternehmen ein Instrument zur zielgerichteten Personalentwicklung im Bereich Persönliches Wissensmanagement in die Hand gegeben. Dieses Instrument unterstützt einerseits den einzelnen Mitarbeiter bei der informellen und wissensbasierten Bewältigung des eigenen Tätigkeitsfeldes, dient andererseits aber auch der Fortentwicklung des Wissensmanagements selbst. Die definierten Standards stellen deshalb eine Grundlage für den Ausbau der Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement dar.

2 Theorie des Wissensmanagements

Persönliches Wissensmanagement kann als Teildisziplin des übergeordneten Wissensmanagements betrachtet werden. Daher sollen in diesem Kapitel die grundlegenden Begriffe und Modelle des Wissensmanagements vorgestellt werden. Danach erfolgt eine Abgrenzung von *Daten*, *Information* und *Wissen*. Anschließend werden Definitionen bezüglich *Wissen* und *Wissensmanagement* vorgestellt und die Konzepte von Nonaka/Takeuchi (Wissensspirale), North (Wissenstreppe), Probst/Raub/Romhardt (Wissensbausteine) und von der Fraunhofer Gesellschaft (Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement) beschrieben. Diese Konzepte werden im weiteren Verlauf der Arbeit zur Beschreibung der Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement herangezogen.

2.1 Definition Daten, Information, Wissen

Daten als Grundform des Wissens, kodiert in Zahlen, Sprache/Texte und Bilder, sind zunächst nichts anderes als bedeutungslose, sinnleere Zeichen. Für sich genommen haben Daten keinen Wert, bilden allerdings den Rohstoff für Informationen und Wissen. Denn werden Daten in einen Sinnzusammenhang gebracht, entsteht aus ihnen Information.⁶⁶ Wird Information anschließend mit Erfahrungsmustern verknüpft, wird sie zu Wissen (siehe Abb. 1).⁶⁷

⁶⁶ vgl. (Willke et al., 2001, S. 7)

⁶⁷ vgl. (Willke et al., 2001, S. 11)

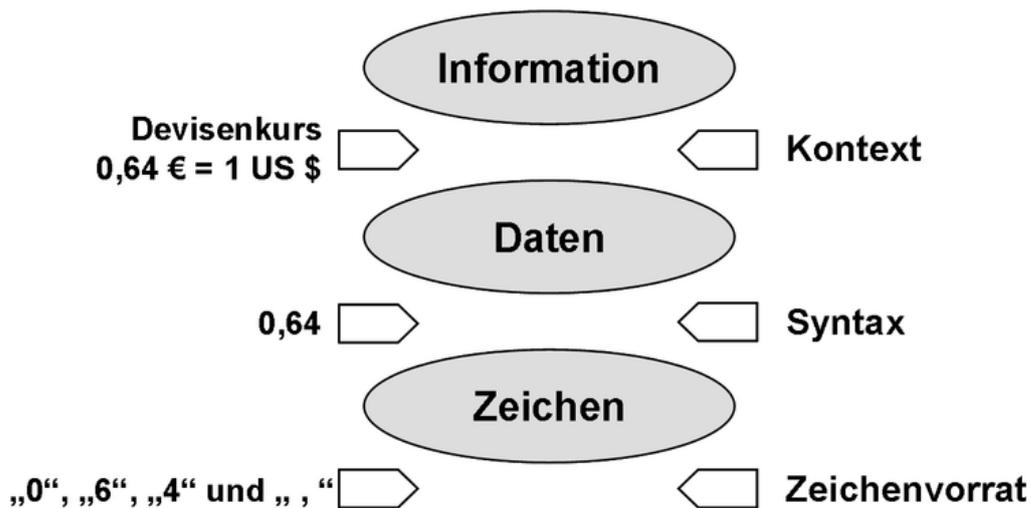


Abbildung 1: Daten, Information, Wissen⁶⁸

Nach Probst/Raub/Romhardt wird Wissen definiert als

„ [...]die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“⁶⁹

Diese Definition von Wissen beinhaltet den personengebundenen Aspekt von Wissen sowie die enge Verzahnung zu Kompetenzen über die Begriffe „Kenntnisse“ und „Fähigkeiten“, die bei der Darstellung des Begriffs Kompetenz weiter betrachtet werden.

Erpenbeck folgt dem Ansatz von Probst/Raub/Romhardt. Demnach entsteht Wissen durch die Integration von Informationen in die eigene Wissensstruktur.⁷⁰

Eine eindeutige Abgrenzung zum Begriff Information ist damit in der Praxis aber nicht immer möglich. Häufig werden die Begriffe Information und Wissen synonym verwandt und nicht voneinander abgegrenzt. Nach der strengen Definition von personengebundenem, implizitem Wissen muss dieses zunächst zu personengebundener Information transformiert werden, um es zu verteilen. Diese Be-

⁶⁸ (Krcmar, 2008-2011)

⁶⁹ (Probst et al., 2010, S. 23)

⁷⁰ vgl. (Erpenbeck et al., 1999, S. 33)

trachtung greifen Nonaka/Takeuchi in ihrer *Wissensspirale* auf, die im Kapitel zu Modellen im Wissensmanagement ausgeführt/behandelt wird.

Nach Thom/Zaugg ist Wissen „knapp, wertvoll, dauerhaft, begrenzt imitierbar, schlecht transferierbar und beschränkt substituierbar“ und trägt damit wesentlich zum Unternehmenserfolg bei.⁷¹ Dieser wirtschaftliche Aspekt wird im Zusammenhang mit Wissensmanagement im Verlauf der Arbeit weiter ausgeführt.

Wissen in seiner allgemeinen Form kann in Sachwissen und Handlungswissen unterschieden werden. Sachwissen ist das „Know what“, z.B. das Wissen um einen bestimmten Markt. Handlungswissen ist dagegen das „Know how“, z.B. jenes intuitive Wissen, welches nötig ist, um z.B. Projekte erfolgreich zu leiten. Gebert setzt Wissen ausdrücklich mit Kompetenzen gleich.⁷² Zudem lässt sich der Wissensbegriff unterteilen in die Merkmale des impliziten und des expliziten Wissens. Implizites Wissen beruht in hohem Maße auf Erfahrungen einer mit ihrem Umfeld interagierenden Person (Kopfwissen) und ist sprachlich nur schwer erklärbar (z.B. handwerkliches Fingerspitzengefühl). Explizites Wissen kann sprachlich artikuliert werden und wird nach dessen Dokumentation und Weitergabe vom eigentlichen Wissensträger unabhängig (extern speicherbares Wissen).⁷³ Damit ist es nach der Definition von Probst/Raub/Romhardt kein Wissen mehr, sondern wird durch die Dokumentation zur Information.

Weiterhin wird zwischen individuellem und organisationalem Wissen unterschieden. Im Gegensatz zu individuellem Wissen, welches in den Köpfen der Mitarbeiter gespeichert ist, ist organisationales Wissen „in den Organisationsformen, Artefakten und sonstigen Verkörperungen von Problemlösungskompetenz eines sozialen Systems“ gespeichert.⁷⁴ Hierunter werden „Regeln, Normen, Strukturen oder Technologien einer Organisation“ verstanden.⁷⁵ Der Aspekt des organisationalen Wissens spielt somit auch in lernenden Organisationen eine Rolle.

2.2 Definition Wissensarbeiter

Die Definition von Wissen als Abstraktum führt notwendigerweise auf das Individuum als Wissensträger und damit auf den Wissensarbeiter. Dem Begriff Wissensarbeiter liegen wiederum unterschiedliche Definitionen zugrunde. Am weites-

⁷¹ vgl. (Thom et al., 2001, S. 6)

⁷² vgl. (Gebert, 2004, S. 52)

⁷³ vgl. (Nonaka et al., 1997, S. 8)

⁷⁴ vgl. (Willke et al., 2001, S. 102)

⁷⁵ vgl. (Reinmann-Rothmeier, 2001, S. 17)

ten fasst Bergmann den Begriff. Ihm zufolge können alle am Produktionsprozess beteiligten Mitarbeiter als Wissensarbeiter bezeichnet werden.⁷⁶ North beschreibt Wissensarbeit als

„ [...] eine auf kognitiven Fähigkeiten basierende Tätigkeit mit immateriellen Arbeitsergebnissen, deren Wertschöpfung in der Verarbeitung von Informationen, der Kreativität und daraus folgend der Generierung und Kommunikation von Wissen begründet ist“.⁷⁷

Hiernach beschäftigen sich Wissensarbeiter überwiegend mit kognitiven Tätigkeiten. Dafür benötigen sie Kompetenzen und Erfahrung in Aufbau, Verbreitung und Anwendung von Wissen.⁷⁸ Wissensarbeiter lassen sich in wissensorientierten Arbeitsstrukturen finden^{79 80}. Es handelt sich um Leistungsträger, die mit kritischem Unternehmenswissen immaterielle Werte erzeugen⁸¹. Intel etwa teilt seine Wissensarbeiter in folgende Funktionsgruppen ein⁸² und folgt damit in der Mehrzahl der aufgelisteten Punkte der umfassenderen Definition des *Wissensarbeiters* von Bergmann:

- Funktionalisten (überwiegend handwerklich tätig, vereinzelt Bürotätigkeiten)
- „cube captains“ (überwiegend Bürotätigkeit, gewöhnliche IT-Anwendungen)
- Nomaden (arbeiten überwiegend im Außendienst und nutzen externe IT-Zugänge)
- Globale Mitarbeiter (arbeiten international vernetzt, ähnlich wie die Nomaden benötigen sie einen externen IT-Zugang, arbeiten darüber hinaus aber über Zeitzonen hinweg und benötigen einen standortunabhängigen Zugang zu Kollaborationsdiensten) und
- Technische Individualisten (arbeiten immer mit den neuesten Programmversionen und nehmen dementsprechend auch Risiken auf sich)

Nach der Einteilung hinsichtlich der Tätigkeiten (siehe North) und hinsichtlich der IT-Nutzung (siehe Intel) können Wissensarbeiter zusätzlich unterteilt werden in: untrainierte Arbeiter, die nur minimale Anwendungen bedienen können, Anfänger, die noch hinzulernen, Fortgeschrittene, die in einzelnen Bereichen tiefer rei-

⁷⁶ vgl. (Bergmann, 2006, S. 24)

⁷⁷ (North et al., 2008, S. 22)

⁷⁸ vgl. (Davenport, 2005, S. 10)

⁷⁹ vgl. (Davenport, 2005, S. 24)

⁸⁰ vgl. (Davenport, 2010, S. 167)

⁸¹ vgl. (Harrigan et al., 1991, S. 5)

⁸² vgl. (Davenport, 2010, S. 174–175)

chende Kenntnisse besitzen, Gesellen, die kompetent und weitreichend ausgebildet sind, sowie in Handwerker, Kompetente in beinahe allen Gebieten, Master, Experten in vielen Bereichen und Großmeister, Weltklasseexperten in allen Wissensbereichen.⁸³

Für die vorliegende Untersuchung ist eine derartige Unterscheidung der Wissensarbeiter erst dann von Interesse, wenn es um die Niveaustufen für Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement geht. Insgesamt beruht die vorgelegte Arbeit auf der allgemeinen Definition des Wissensarbeiters als jemand, der überwiegend kognitiv tätig ist und dessen Arbeitsergebnis zur Wertschöpfung des Unternehmens beiträgt.

Die Anzahl der Arbeitsplätze, die kein besonderes Wissen benötigen, sinkt ständig.^{84 85} Wissensarbeiter leisten deshalb einen entscheidenden Beitrag zum Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens.^{86 87 88 89 90} Der ehemalige amerikanische CEO (Chief Executive Officer) Drucker bezeichnet das Wissen der Mitarbeiter sogar als „Primärindustrie“, welche die Wirtschaft in der Produktivität wesentlich unterstützt.⁹¹ Er bezeichnet Wissen als eigenständigen Produktionsfaktor.⁹² Wissensintensive Unternehmen gehören zu den am stärksten wachsenden Unternehmen in den USA.⁹³ Davenport schätzt den Anteil der Wissensarbeiter an der Gesamtzahl aller Beschäftigten in den USA zwischen 25 und 50 % ein.⁹⁴ Auch in Deutschland wird das Wissen der Mitarbeiter als „wichtigste[r] Eckpfeiler“ gesehen.⁹⁵ Wissen bedeutet zudem ein Wettbewerbsvorteil⁹⁶ und kann das Überleben des

⁸³ vgl. (Wiig, 2010, S. 245)

⁸⁴ vgl. (Davenport, 2005, S. 11)

⁸⁵ vgl. (Drucker, 2007, S. 267–268)

⁸⁶ vgl. (Davenport, 2005, S. 3–4)

⁸⁷ vgl. (Singh et al., 2008, S. 869)

⁸⁸ vgl. (North, 2011, S. 9)

⁸⁹ vgl. (Probst et al., 2010, S. 8)

⁹⁰ vgl. (Abell, 2000, S. 1)

⁹¹ vgl. (Drucker, 2007, S. 264–265)

⁹² vgl. (Drucker, 1993, S. 18)

⁹³ vgl. (Davenport, 2005, S. 4–5)

⁹⁴ vgl. (Davenport, 2005, S. 5t)

⁹⁵ (Pawlowsky et al., 2010, S. 22)

⁹⁶ vgl. (North, 2011, S. 9)

Unternehmens sichern.⁹⁷ Dennoch wird das Individuum in aktuellen Wissensmanagement-Konzepten wenig berücksichtigt.⁹⁸

2.3 Definition Wissensmanagement

Um Wissen im Unternehmen in wertschöpfender Weise nutzbar zu machen, kommen Methoden des Wissensmanagements zum Einsatz.⁹⁹ Wissensmanagement verfolgt als Ziel nicht etwa eine zweckfreie Produktion von Wissen, sondern vielmehr die „zielorientierte Nutzung und Entwicklung von Wissen und Fähigkeiten, welche für den Organisationszweck als notwendig angesehen wird“.¹⁰⁰

Diesbezüglich definiert Willke Wissensmanagement noch umfassender als „die Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer »intelligenten« Organisation“¹⁰¹ und zeigt den Zweck des Wissensmanagements auf: es dient der Schaffung bzw. Weiterentwicklung von lernenden Organisationen. Auch Rowley folgt dieser Argumentation.¹⁰² Der Begriff Wissen im Kontext des Wissensmanagements geht somit über das auf das Individuum bezogene Wissen hinaus und ist höherhierarchisch zu verstehen, und zwar als sog. organisationales Wissen.

2.4 Konzepte im Wissensmanagement

Die Vorstellung, wie sich Wissen generieren lässt, kann in Form unterschiedlicher modellhafter Konzepte dargestellt werden.

2.4.1 Wissensspirale nach Nonaka / Takeuchi

Die von Nonaka und Takeuchi entworfene Wissensspirale bezieht sich auf die Begriffe des impliziten und expliziten Wissens. Neues Wissen entsteht durch Wissensvermehrung sowohl auf der impliziten als auch auf der expliziten Ebene. Gleichzeitig findet ein kontinuierlicher, wesentlicher Transfer zwischen beiden Wissenssebenen statt, wobei die eine Ebene das Wissen der anderen aufnimmt.

Insgesamt treten hierbei vier Formen der Wissensvermehrung auf, die mit Sozialisation, Externalisierung (Artikulation), Internalisierung und Kombination bezeichnet werden (s. Abb. 2)

⁹⁷ vgl. (Probst et al., 2010, S. 1)

⁹⁸ vgl. (Wright, 2005, S. 156)

⁹⁹ vgl. (Davenport et al., 1999, S. 14)

¹⁰⁰ vgl. (Probst et al., 2010, S. 23)

¹⁰¹ vgl. (Willke, 1998, S. 39)

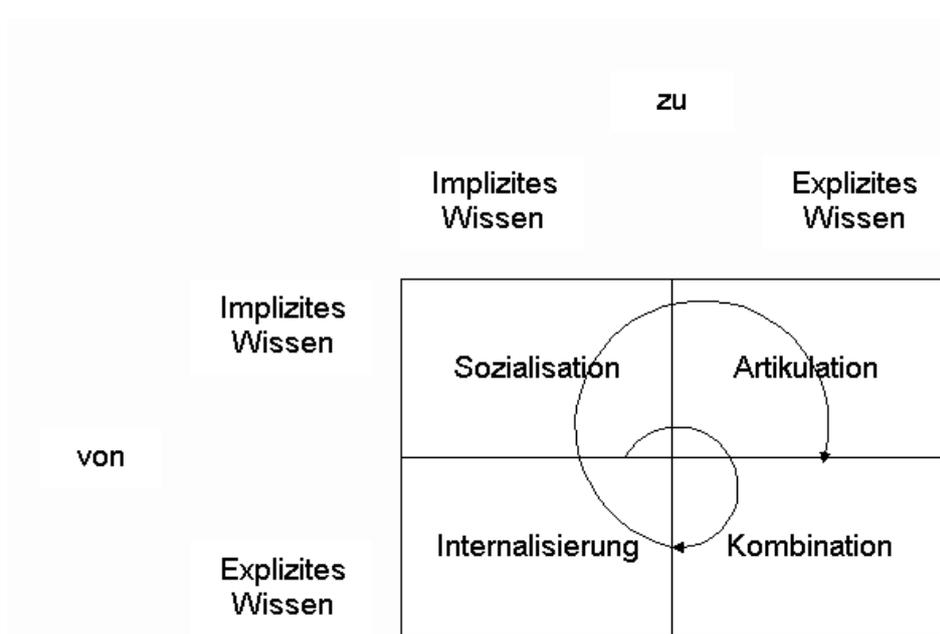


Abbildung 2: Wissensspirale nach Nonaka / Takeuchi¹⁰³

Die Sozialisation beschreibt den Erfahrungsaustausch (außerhalb der Sprachebene) und kommt ohne Sprache aus. Implizites Wissen wird durch Beobachtung und Nachahmung erworben (z.B. durch Abgucken und Vor- und Nachmachen in der Urform der Lehrling-Meister-Beziehung). Implizites Wissen bleibt implizit und damit personengebunden.

Artikulation (Externalisierung) bezeichnet die Umwandlung des impliziten Wissens in explizites Wissen. Dieser Prozess wird durch Dialog und Reflektion ausgelöst und in Form von Metaphern, Analogien, Hypothesen und Modellen niedergelegt. Die individuelle Wissensebene wird verlassen.

Unter Internalisierung wird die Vereinnahmung expliziten Wissens seitens der impliziten (individuellen) Wissensebene verstanden, verwandt mit „learning by doing“. Dieser Prozess kann durch dokumentiertes Wissen (welches in Handbü-

¹⁰² vgl. (Rowley, 2001, S. 228)

¹⁰³ (Nonaka et al., 1997, S. 84), <http://artm-friends.at/am/km/images/nonaka.gif> 1.2.2012

Theorie des Wissensmanagements

chern gespeichert ist) oder durch Wissensartikulation (z.B. auch in Form von mündlichen Überlieferungen) unterstützt werden.

Die Kombination beschreibt die akkumulierende Wissensschaffung auf der rein expliziten Ebene. Sie erfolgt durch das Zusammenfügen vorhandenen Wissens, z.B. in Form von Gesprächen (Besprechungen, Telefonaten), Verschriftlichung (Dokumentation) oder in Form von digitalem Datenaustausch (Computernetze, soziale Netzwerke). Es gibt keine Verknüpfung mit der impliziten Ebene.

Durch Wissensvermehrung auf der impliziten und der expliziten Ebene, durch den Wissensaustausch zwischen diesen beiden Ebenen und durch wechselseitigen Wissenstransfer zwischen Individuum, Gruppe und Unternehmen und interagierenden Unternehmensverband wandeln sich Wissen, nimmt kontinuierlich ein höheres Qualitätsniveau an und erneuert sich (s. Abb. 3).^{104 105 106 107}

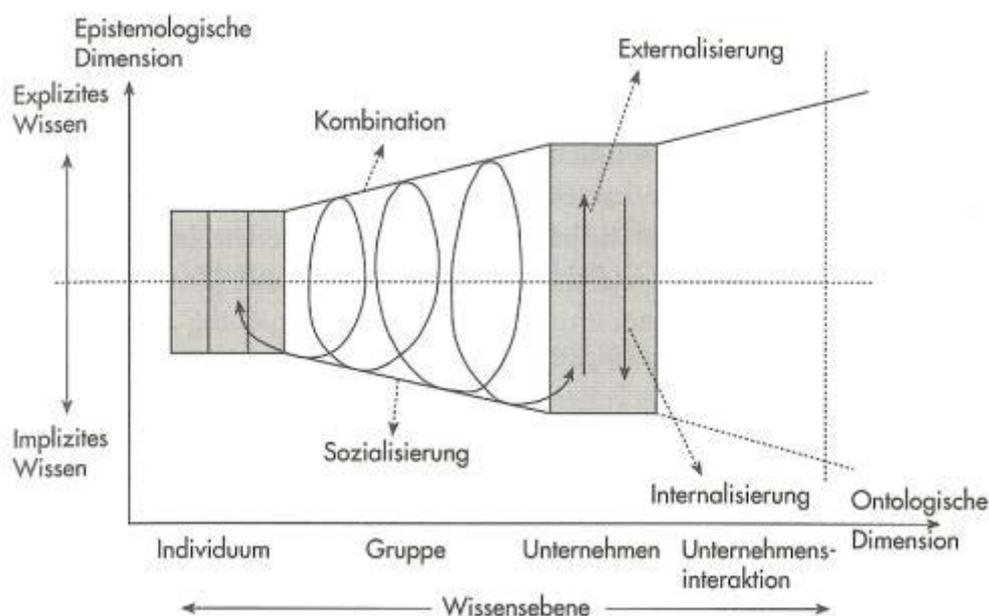


Abbildung 3: Spirale der Wissensschaffung im Unternehmen (nach Nonaka/Takeuchi)¹⁰⁸

¹⁰⁴ vgl. (Nonaka et al., 1997, S. 144 ff)

¹⁰⁵ vgl. (Nonaka et al., 2005, S. 44)

¹⁰⁶ vgl. (Nonaka et al., 2005, S. 42)

¹⁰⁷ vgl. (Nonaka et al., 2005, S. 45)

¹⁰⁸ (Nonaka et al., 1997, S. 87) <http://content.grin.com/binary/wi24/111514/11.jpg> 1.2.2012

2.4.2 Wissenstreppe nach North

North beschreibt den Weg des Wissensaufbaus innerhalb eines Unternehmens mit einer aufsteigenden Treppenstruktur (s. Abb. 4).

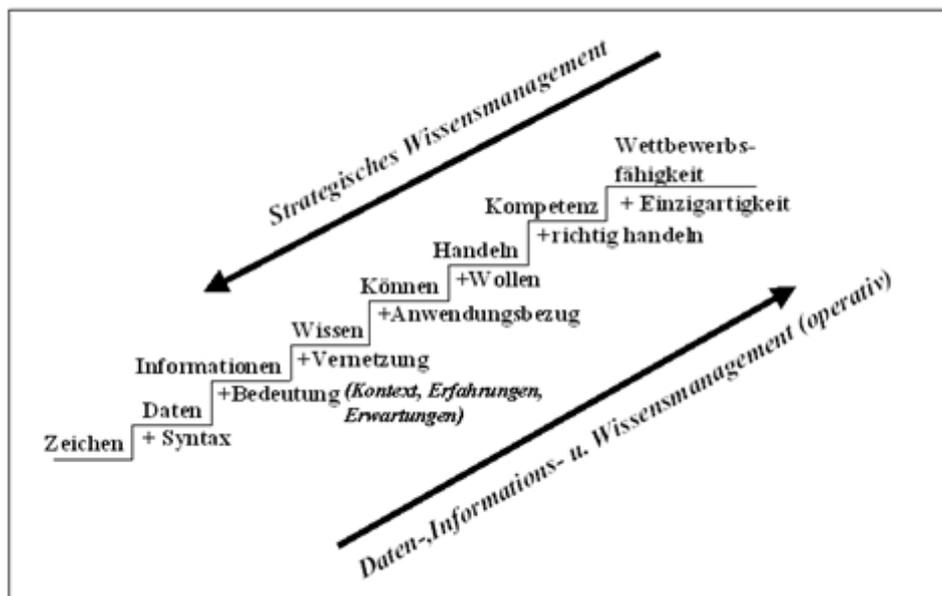


Abbildung 4: Wissenstreppe nach North¹⁰⁹

Sie beginnt auf der untersten Wissensstufe beim einfachen Datenmanagement, verdichtet sich zu hierarchisch höherem Informationsmanagement bis hin zum Wissensmanagement, auf dessen oberster Stufe als Unternehmensziel der nachhaltige Wettbewerbsvorteil steht. Benachbarte Stufen werden zu sogenannten Reifegraden der wissensorientierten Unternehmensführung zusammengefasst. Befindet sich ein Unternehmen im ersten Reifegrad, so agiert es im Bereich des Daten- und Informationsmanagements. Wissensmanagement beschränkt sich auf technische Aspekte. Ist das Wissensmanagement fortentwickelt, in dem es Wissensaustausch und Wissensentwicklung in einzelnen Unternehmensbereichen unterstützt, so hat das Unternehmen den zweiten Reifegrad erlangt. In Unternehmen des dritten Reifegrades ist Wissensmanagement bereits geschäftsfeldübergreifend und profession-

¹⁰⁹ (North, 2011, S. 36) http://www.google.de/url?source=imgres&ct=tbn&q=http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/images/wmgmt2.JPG&sa=X&ei=KUIYT_ijCNHBtAbh6LzfDQ&ved=0CAUQ8wc&usg=AFQjCNHE7JV4pOa499t34Mz6BuPGrgOmfA 1.2.2012

nell verankert. Wissensmanagement-Initiativen haben nicht nur zum Aufbau von ausgezeichneten Kommunikationsstrukturen geführt, vielmehr bieten Unternehmen des dritten Reifegrades ihren Mitarbeitern Anreize zur Wissensteilung und messen den Erfolg von Wissensmanagement. Im vierten Reifegrad haben Unternehmen nicht nur alle Elemente des Wissensmanagements voll integriert, sondern sie zeichnen sich auch durch eine vertrauensvolle Unternehmenskultur aus. Sie lernen von innen und außen und sind innovativ. Dieser Idealzustand wird allerdings nur von wenigen Unternehmen erreicht.¹¹⁰

North nimmt in der Wissenstreppe die Theorie der Daten-Information-Wissen-Pyramide wieder auf. Die Vernetzung von Informationen führen auch hier zu Wissen, womit sich Unternehmen dann bereits im dritten Reifegrad befinden. Der Anwendungsbezug in Verbindung mit Wollen und richtigem Handeln ergibt dann die Kompetenz, die in dieser Arbeit betrachtet werden soll. Eine Unterscheidung zwischen individueller und organisationaler Kompetenz erfolgt im Konzept von North nicht.

2.4.3 Wissenskreislauf nach Probst/Raub/Romhardt

Der von Probst/Raub/Romhardt skizzierte Wissenskreislauf (s. Abb. 5) beschreibt die Wissensvermehrung von der anfänglichen Definition der gewünschten Wissensziele über verschiedene vernetzte Zwischenstufen (Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissensverteilung, Wissensnutzung, Wissensbewahrung) bis hin zur reflektierenden Wissensbewertung.

¹¹⁰ vgl. (North, 2011, S. 35 f)

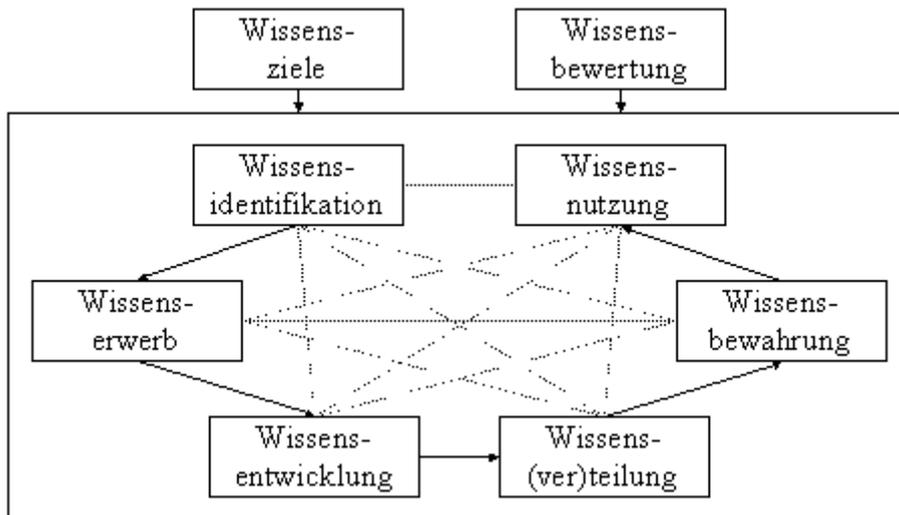


Abbildung 5: Kreislauf des Wissensmanagements nach Probst / Raub / Romhardt¹¹¹

Sowohl die Wissensziele als auch die Wissensbewertung stellen die strategische Implementierung des Wissensmanagements im Unternehmen dar, während die weiteren Bausteine operativen Charakter haben.

Wissensziele

Mit der Definition von Wissenszielen wird den Lernanstrengungen eine Richtung gegeben. Gleichzeitig werden alle innerhalb des Wissensmanagements getroffenen Maßnahmen überprüfbar und somit messbar gemacht. Wissensziele ergänzen die herkömmlichen Unternehmensziele und sollten daher in normativen, strategischen und operativen Bereichen verankert sein, so dass sie Teil der Unternehmenskultur und des Kompetenzportfolios werden. Ebenso wie alle anderen unternehmenskulturellen Leitlinien müssen auch Wissensleitbilder von der Führungsebene gelebt werden, um das Verhalten der Mitarbeiter positiv und richtungweisend zu beeinflussen. Durch ein bewusstes Verfolgen der Wissensziele können sich neue strategische Optionen eröffnen.¹¹²

¹¹¹ (Probst et al., 2010, S. 31)

http://connect.inwent.org/uploads/RTEmagicC_probst_modell_01.gif.gif 28.02.2012

¹¹² vgl. (Probst et al., 2010, S. 59–60)

Wissen identifizieren

Der Einstieg in den operativen Wissenskreislauf erfolgt mit der Identifikation des internen, d.h. im Unternehmen vorhandenen Wissens. Oft herrscht innerbetrieblich eine zu geringe Kenntnis über Mitarbeiterwissen, über Wissensträger und Netzwerke. Erst die Wissenstransparenz ermöglicht die Identifikation bestehender Wissenslücken und wird damit zur Voraussetzung für Wissenserwerb und Wissensentwicklung. Um rasch und zielsicher das innerbetriebliche Wissen und die intern Wissensträger (Experten) zu identifizieren, ist ein internes Informationsnetz notwendig (z.B. Lotus Notes, Communities oder Wissenslandkarten). Ist das Wissensdefizit erkannt, muss dieses durch den Erwerb von neuem Wissen abgebaut werden.¹¹³

Wissen erwerben

Externes Wissen kann auf zahlreichen Wissensmärkten vielfältig erworben werden, sei es in direkt verwendbarer Form oder als zu akquirierendes Wissenspotential. Der Zugang extern vorhandenen Wissens erfolgt in der Regel über die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der Unternehmen, welche das wissenschaftlich-technische Umfeld beobachten und externes Wissen in die eigenen Produkte und Dienstleistungen importieren. Ferner kann fremdes Wissen durch externe Berater in eine Organisation hineingetragen werden. Durch weitergehende Wissenskooperationen (sog. Knowledge Links, gemeint sind partnerschaftliche Verbindungen zu unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Hochschulinstituten) können strategische Allianzen geschlossen werden, bei denen gegenseitiges Lernen und Wissenserwerb im Vordergrund stehen.¹¹⁴

Neues Wissen sollte möglichst an aktuell vorhandenem Wissen anknüpfen und in seinem Einführungsprozess motivierend begleitet werden, um potentielle Abwehrreaktionen im Unternehmen auszuschließen.

Wissen verteilen

Wissen muss im nächsten Schritt multipliziert und an die Mitarbeiter verteilt werden. Der Wissenstransfer bezieht sich aber nicht nur auf neu erworbenes Wissen. Es muss auch die Möglichkeit einschließen, in der Vergangenheit gemachte Erfahrungen zu sichern und zu verteilen. Der Prozess der Wissensverteilung ist einerseits Voraussetzung für ein effizientes Wissensmanagement, stößt aber andererseits

¹¹³ vgl. (Probst et al., 2010, S. 89)

¹¹⁴ vgl. (Probst et al., 2010, S. 109)

rerseits auf individuelle und kulturelle Barrieren in Form von Macht- und Vertrauensfragen. Ferner können ökonomische, rechtliche und organisatorische Grenzen vorhanden sein. Best Practice Transfer und Communities of Practice sind zentrale Formen der Wissensverteilung¹¹⁵ und werden heute von Anwendungen des Web 2.0 unterstützt.

Wissen nutzen

Alle bisherigen Schritte des Wissensmanagements müssen in einem weiteren Schritt auch umgesetzt und in konkrete Resultate überführt werden. Die unmittelbare Integration neuen Wissens in den Arbeitsalltag der Beschäftigten und die nutzergerechte Aufbereitung werden durch Ausräumen von Nutzungsbarrieren unterstützt. Zu den Hindernissen, neues Wissen zu akzeptieren und anzuwenden, gehört z.B. die oft genannte Betriebsblindheit (beibehaltene Fokussierung auf altes Wissen) oder die Angst der Mitarbeiter, neues Wissen aufzunehmen.¹¹⁶ Die Umsetzung neuen Wissens kann durch die Gestaltung der Arbeitssituation auf individueller und kollektiver Ebene unterstützt werden (IT-Lösungen, benutzerfreundliche Recherchemöglichkeiten, usw.).

Wissen bewahren

Der Baustein Wissensbewahrung befasst sich mit der Vermeidung von Wissensverlusten im Fall organisationsbedingt versetzter oder ausscheidender Mitarbeiter. Heutige Speicherkapazitäten gestatten die gezielte und systematische Protokollierung individuellen und kollektiven Wissens, welche einem festen Aktualisierungsrhythmus folgen muss. Strukturierung und einheitliche Verwendung von Schlagwörtern und Begriffsdefinitionen ermöglichen die Verknüpfung verschiedener Wissensgebiete.¹¹⁷

Wissen bewerten

Mit der Wissensbewertung wird der operative Bereich verlassen und wieder in den strategischen Bereich eingetreten. Erst die Wissensbewertung gibt Auskunft über den Erfolg der zur Erreichung der Wissensziele durchgeführten Maßnahmen und sorgt somit für die Effizienz des Wissensmanagements. Die Bewertung geschieht teils qualitativ (z.B. durch Kulturanalyse, Ausbildungscontrolling und Erstellung individueller Fähigkeitsprofile), teils quantitativ (z.B. durch Indikatoren

¹¹⁵ vgl. (Probst et al., 2010, S. 171–172)

¹¹⁶ vgl. (Probst et al., 2010, S. 188–189)

¹¹⁷ vgl. (Probst et al., 2010, S. 213–214)

in der Balanced Scorecard).¹¹⁸ Wissensbewertung sollte in ein Wissenscontrolling übergehen, um die Maßnahmen im Unternehmen auf eine wissensbezogenen Vision und Strategie auszurichten.¹¹⁹

Der einzelne Mitarbeiter benötigt zur Bewältigung der Anforderungen in jedem einzelnen Baustein spezielle Kompetenzen, die im entsprechenden Kapitel dieser Arbeit zusammengestellt werden.

Der Wissensmanagement-Ansatz von Probst/Raub/Romhardt ist in Deutschland und der Schweiz ein anerkanntes Modell.¹²⁰

2.4.4 Geschäftsprozessorientiertes Modell nach Heisig

Im Zentrum dieses Modells (s. Abb. 6) steht der leistungserstellende, wertschöpfende Geschäftsprozess. Er erzeugt eine interne Wissensnachfrage, die einem (möglicherweise defizitären) Wissensangebot gegenübersteht. Die Erfüllung der Nachfrage erfolgt über vier Kernaktivitäten des Wissensmanagements, und zwar der Wissenserzeugung, -speicherung, -verteilung, und -anwendung (s. auch operative Bausteine nach Probst/Raub/Romhardt). Dabei versteht der Autor unter Wissen erzeugen den Aufbau neuen Wissens, Wissen speichern bezieht sich auf die Sicherung von Wissen in allen möglichen Speicherformaten. Im Kernprozess Wissen verteilen erfolgt die Vermittlung von Wissen zwischen den Wissensträgern, die Wissensanwendung beschreibt den Einsatz des Wissens zur Lösung von Aufgaben.¹²¹

Der Erfolg des Wissensmanagements hängt von flankierenden Maßnahmen ab, die unterstützend von sechs Unternehmensfeldern erbracht werden müssen. Hierzu gehören Prozessorganisation, Controlling, Personalmanagement, Unternehmenskultur, Führungssysteme und die Informationstechnik.

¹¹⁸ Die Wissensbilanz stellt eine Zwischenform dar. Hier werden Kennzahlen, z.B. aus der BSC, qualitativ bewertet und miteinander in Beziehung gesetzt. Darstellung s.u.

¹¹⁹ vgl. (Probst et al., 2010, S. 234)

¹²⁰ vgl. (Heisig, 2001, S. 19)

¹²¹ vgl. (Heisig, 2005, S. 63)



Abbildung 6: Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement nach Heisig¹²²

Das innerhalb der Geschäftsprozesse benötigte erfolgskritische Wissen deckt folgende Wissensgebiete ab:

- Wissen über Produkte
- Wissen über Kunden
- Fach- und Methodenwissen
- Wissen über die eigene Organisation
- Wissen über Partner
- Wissen über Märkte und Wettbewerber
- Wissen über Normen und Gesetze (Rechtsgrundlagen)
- Wissen über Patente.¹²³

Das prozessorientierte Modell hat den Anspruch leicht verständlich zu sein sowie alle geschäftsprozessrelevanten Aktionen zu enthalten. Daher werden die Bausteine von Probst/Raub/Romhardt zu den Kernkompetenzen *Wissen erwerben*, *Wissen speichern*, *Wissen verteilen* und *Wissen anwenden* zusammengefasst.¹²⁴

¹²² (Heisig, 2005, S. 55) http://shop.prowis.net/wasistwmordner/wm_referenzmodell_2.jpg/view
[zuletzt geprüft am 28.02.2012]

¹²³ vgl. (Mertins et al., 2009, S. 16)

¹²⁴ vgl. (Mertins et al., 2001b, S. 3–4)

Dieses Modell beruht auf einer Benchmark-Studie des Kompetenz-Centers der Fraunhofer IPK (Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik), worin die deutschen TOP 1000 und europäische TOP 200 Unternehmen befragt wurden. Sie bewerteten die Relevanz der Bausteine nach Probst/Raub/Romhardt in ihrem Arbeitsalltag. Als Ergebnis beschreibt das Modell die vier aufgeführten Kernkompetenzen.^{125 126 127}

Die vorliegende Arbeit greift diese Komprimierung auf. Die notwendigen Kompetenzen für Persönliches Wissensmanagement werden diesen vier Kernkompetenzen (*Wissen erzeugen*, *Wissen speichern*, *Wissen verteilen* und *Wissen anwenden*) zugeordnet.

2.5 Wissensmanagement und Kompetenzmanagement

Bereits im Zusammenhang mit der Wissensdefinition fiel die Verwandtschaft von Wissen und Kompetenzen auf. So setzt Gebert Wissen mit Kompetenzen gleich.¹²⁸ Dementsprechend wird Kompetenzmanagement häufig im Zusammenhang mit Wissensmanagement gesehen.

Wissensmanagement benötigt stets ein begleitendes Kompetenzmanagement, damit bestehendes individuelles Wissen zielgerichtet transferiert und von anderen angewandt werden kann. Insbesondere das personengebundene implizite Wissen erfordert besondere individuelle Fähigkeiten, damit es im Unternehmen expliziert wird und damit die Möglichkeit zur Wissensteilung geschaffen wird.¹²⁹ Hier setzt das Persönliche Wissensmanagement an und vermittelt Kompetenzen, die die Grundvoraussetzung für ein organisationales Wissensmanagement sind.

¹²⁵ vgl. (Heisig et al., 2001, S. 114–115)

¹²⁶ vgl. (Heisig, 2005, S. 55)

¹²⁷ vgl. (Heisig, 2005, S. 60–61)

¹²⁸ vgl. (Gebert, 2004, S. 52)

¹²⁹ vgl. (Staudt et al., 2002, S. 47–49)

3 Persönliches Wissensmanagement

Dieses Kapitel beschreibt das Konzept des Persönlichen Wissensmanagements. Persönliches Wissensmanagement steht in enger Beziehung zu Informationskompetenz und dem Begriff Personal Information Management. Daher werden zunächst die Begriffe *Informationskompetenz* und *Personal Information Management* dargelegt und mit dem Begriff *Persönliches Wissensmanagement* in Beziehung gesetzt. Danach erfolgt die Beschreibung vorliegender Modelle zu Persönlichem Wissensmanagement.

3.1 Informationskompetenz

Informationskompetenz wird in der deutschsprachigen Literatur beschrieben als die „Fähigkeit, die es ermöglicht, bezogen auf ein bestimmtes Problem Informationsbedarf zu erkennen, Informationen zu ermitteln und zu beschaffen sowie Informationen zu bewerten und effektiv zu nutzen.“¹³⁰ Diese Definition folgt dem ursprünglich von der American Library Association (ALA) entwickelten Begriff.

Häufig wird Informationskompetenz beispielhaft auf studentische Wissensträger bezogen, zumal für diese Personengruppe auch Standards vorliegen.¹³¹ Es liegen aber auch Definitionen von Informationskompetenz vor, die sich auf den Umgang mit Information und Wissen beziehen.¹³² Mutch erweitert den Begriff Informationskompetenz, indem er auch den Umgang mit unstrukturierten Daten einschließt, die nicht in gedruckter Form vorliegen.¹³³ Singh schließt in seine Definition der Informationskompetenz dagegen die Netzwerkkompetenz mit ein.¹³⁴

Nach Fugmann müssen auch Strategien des Bibliothekswesens für unternehmensinterne Wissensspeicher zum Einsatz kommen, wonach z.B. die Ablage von Dokumenten nach den Regeln der Verschlagwortung in Bibliotheken erfolgt.¹³⁵

¹³⁰ Informationskompetenz aus: <http://www.informationskompetenz.de/glossar/?term=344> [zuletzt geprüft am 28.02.2012]

¹³¹ Standards der Informationskompetenz

http://www.informationskompetenz.de/fileadmin/user_upload/Standards_der_Inform_88.pdf

[zuletzt geprüft am 8.02.1012]

¹³² vgl. (TFPL, 1999, S. 11)

¹³³ vgl. (Mutch, 1997, S. 384)

¹³⁴ vgl. (Singh et al., 2008, S. 870)

¹³⁵ vgl. (Fugmann, 2009, S. 38–39)

3.2 Personal Information Management

Englischsprachige Publikationen verwenden für den Sachverhalt der Informationskompetenz im Unternehmen den Begriff *Personal Information Management*. Aus der Notwendigkeit heraus, mit neuen Entwicklungen standzuhalten, Informationsmengen papiergebunden und digital zu verarbeiten, und mit Kollegen zusammenzuarbeiten, suchen auch Unternehmen nach Lösungen, wie Ihre Mitarbeiter am sinnvollsten aus Informationen Nutzen ziehen können.¹³⁶ *Unter Personal Information Management* werden von Etzel/Thomas acht Aktionen aufgeführt:

1. Informationserstellung
2. Informationsverarbeitung
3. Informationsspeicherung
4. Informationssuche
5. Integration von Informationen
6. Entscheidungsfindung unter Zuhilfenahme neuer Informationen
7. Informationskommunikation
8. Aussondern nicht mehr benötigter Informationen.¹³⁷

Der überwiegende Anteil der Aktionen findet sich wieder in den Definitionen zu Informationskompetenz. Punkt 7 „Informationskommunikation“ stellt eine Ergänzung zu Informationskompetenz dar.

Personal Information Management wird aber auch als Informationskompetenz allgemein verstanden.¹³⁸

3.3 Persönliches Wissensmanagement

Hinsichtlich des „Persönlichen Wissensmanagements“ existieren keine allgemeingültigen Begriffserklärungen.^{139 140}

Nach Probst et.al. setzt sich Persönliches Wissensmanagement aus den folgenden Bestandteilen zusammen:

¹³⁶ vgl. (Etzel et al., 1996, S. 8–10)

¹³⁷ vgl. (Etzel et al., 1996, S. 20–21)

¹³⁸ vgl. (Jones et al., 2007, S. 3)

¹³⁹ vgl. (Abell, 2000, S. 2)

¹⁴⁰ vgl. (Gorman et al., 2010, S. 4)

Persönliches Wissensmanagement

1. Zugang zu relevantem Wissen
2. Selektion von relevantem Wissen
3. Integration von Wissen und
4. Strategische Kompetenzentwicklung.¹⁴¹

Ähnlich hierzu beschreiben Frand/Hixon Persönliches Wissensmanagement als:

1. Suchen und Finden
2. Kategorisieren und Klassifizieren
3. Benennen und untersuchen
4. Evaluieren und bewerten
5. Integrieren.^{142 143}

Tsui versteht unter individuelles Wissensmanagement das *Sammeln, Klassifizieren, Bewahren, Suchen* und *Abrufen* von Wissen.¹⁴⁴

Wissen steht im engen Zusammenhang mit Information. Wird in den obigen Auflistungen der Begriff *Wissen* durch *Information* ersetzt, kommt man automatisch zum Begriff *Informationskompetenz*. Damit wird die definitorische Nähe dieser beiden Begriffe deutlich.

Es liegen aber auch Definitionen vor, die Persönliches Wissensmanagement etwas weiter gefasst beschreiben. Für Lembke setzt sich Persönliches Wissensmanagement aus Konzepten, Methoden und Instrumenten zusammen, die zur *Strukturierung, Entwicklung, Bewahrung* und *Teilung* von Wissen dienen.¹⁴⁵

Reinmann/Eppler beschreiben Persönliches Wissensmanagement als „Umgang des Einzelnen mit öffentlichem und personalelem Wissen.“¹⁴⁶ Ähnlich sieht es Völkel, indem er Persönliches Wissensmanagement als *Austausch von Wissen* innerhalb von Gruppen oder Personen im organisationalen Umfeld beschreibt. Dabei unterscheidet er zwischen persönlichem Wissen (und damit Kompetenzen des

¹⁴¹ vgl. (Probst et al., 2000, S. 31)

¹⁴² vgl. (Frand et al., 1999, S. 1)

¹⁴³ vgl. (Geister et al., 2009, S. 12)

¹⁴⁴ vgl. (Tsui, 18.06.2002, S. 1)

¹⁴⁵ vgl. (Lembke, 08.01.2007, S. 1–3)

¹⁴⁶ (Reinmann et al., 2008, S. 31)

Individuums mit Wissen umzugehen) und persönlichem Management (z.B. Zeitmanagement).^{147 148}

Am ausführlichsten erfolgt die Benennung von Persönlichem Wissensmanagement im „Europäischen Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement“. Demnach beinhaltet Persönliches Wissensmanagement die

- Fähigkeit aus implizitem Wissen explizites Wissen zu machen
- Wissensteilung
- effektive Vermittlung von Wissen
- Strukturierung von Wissen in Dokumenten
- Definition effektiver Suchstrategien und Interpretation der Abfrageergebnisse
- Selektion und Nutzung von externem Wissen.¹⁴⁹

Bemerkenswerter Bestandteil dieser Aufzählung ist - wie bei Lembke und Reinmann/Eppler- die Erwähnung der *Wissensteilung*. Diese Komponente kommt zu den allgemeinen Aspekten der Informationskompetenz genau dann hinzu, wenn Informationskompetenz in den Unternehmensbezug gestellt wird.^{150 151 152 153 154 155 156}

Ebenso wie die *Wissensteilung* stellt der Umgang mit *implizitem Wissen* eine besondere Herausforderung im Persönlichen Wissensmanagement dar.¹⁵⁷

3.4 Modelle für Persönliches Wissensmanagement

Modelle für Persönliches Wissensmanagement liegen im Vergleich zu Modellen der Informationskompetenz nicht explizit vor. Daher werden im Folgenden drei

¹⁴⁷ vgl. (Völkel)

¹⁴⁸ vgl. (Neumann, 2000, S. 53 -)

¹⁴⁹ vgl. (CEN/ISSS Knowledge Management Workshop, 2004, S. 16)

¹⁵⁰ vgl. (Houghon et al., 2002, S. 74)

¹⁵¹ vgl. (Abell, 2000, S. 3)

¹⁵² vgl. (Jefferson, 2006, S. 36)

¹⁵³ vgl. (Razmerita et al., 2009, S. 1021–1022)

¹⁵⁴ vgl. (Avery, 2001, S. 34)

¹⁵⁵ vgl. (Martin, 2000, S. 6-4)

¹⁵⁶ vgl. (Houghon et al., 2002, S. 74)

¹⁵⁷ vgl. (Jones et al., 2007, S. 18)

Persönliches Wissensmanagement

Konzepte aus anderen Sinnzusammenhängen erläutert, die Persönliches Wissensmanagement zum Thema haben:

1. Anforderungsraster zum Persönlichen Wissensmanagement von Reinmann/Eppler
2. Wissensgebiete des Persönlichen Wissensmanagements von Wilfort/Wilfort
3. Kategorisierung von Kompetenzen nach TFPL.

Reinmann/Eppler beschreiben ein Anforderungsraster zum Persönlichen Wissensmanagement (s. Abb. 7).

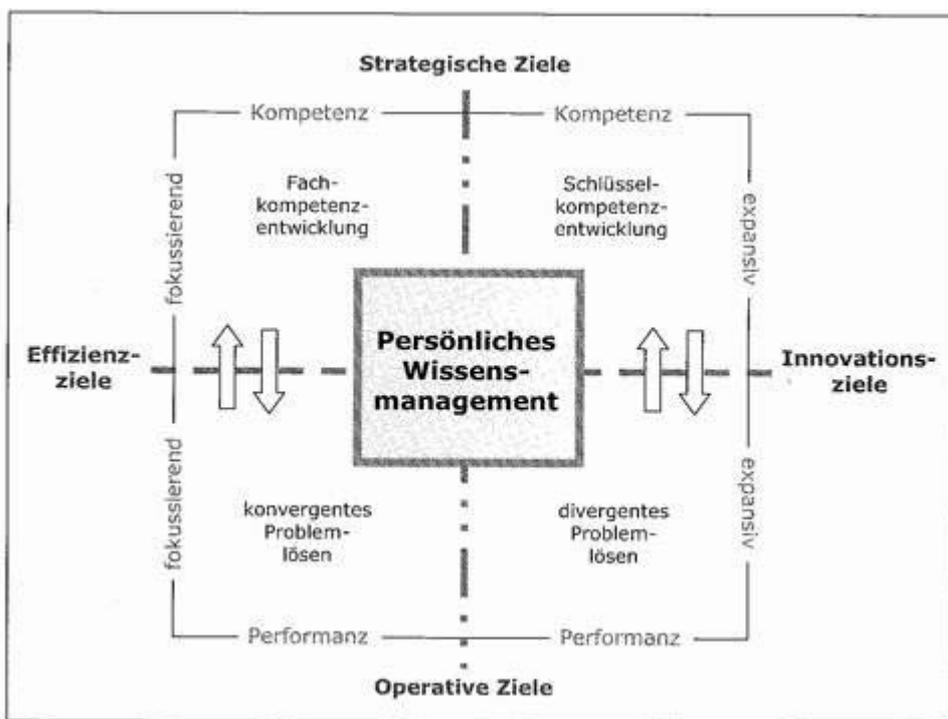


Abbildung 7: Anforderungsraster zum Persönlichen Wissensmanagement nach Reinmann/Eppler¹⁵⁸

Zunächst unterscheiden sie hierbei zwischen operativen und strategischen Zielen des Persönlichen Wissensmanagements. Operative Ziele beziehen sich dabei auf

¹⁵⁸ <http://www.brunnbauer.ch/wissensmanagement/images/3/37/Pwm.jpg> [zuletzt geprüft am 20.01.2012]

die Lösung unmittelbar anstehender Aufgaben, strategische Ziele betreffen die Fähigkeit, zukünftig Aufgaben lösen zu können.¹⁵⁹

Des Weiteren unterscheidet das Modell zwischen Effizienz- und Innovationszielen. Effizienzziele beziehen sich auf die Lösung anstehender definierbarer Aufgaben, während Innovationsziele sich auf gegenwärtig unkonkrete, zukünftig aber zu bewältigende Aufgaben beziehen.

Die innen liegenden Quadranten des Modells beinhalten konvergentes und divergentes Problemlösen, Fach- und Schlüsselkompetenzen. Konvergentes Problemlösen tritt bei analytisch lösbaren Problemen auf, soweit das erforderliche Wissen dafür vorhanden ist. Divergente Problemlösung erfordert Kreativität und die prinzipielle Entwicklung eines Lösungsweges. Des Weiteren werden Fachkompetenzen als domänenspezifisches Wissen sowie Schlüsselkompetenzen für die Bewältigung komplexer und neuer Aufgaben herangezogen.¹⁶⁰

Wilfort/Wilfort haben Kompetenzen für das Persönliche Wissensmanagement aus einer Expertenbefragung mit anschließender qualitativer Inhaltsanalyse zusammengestellt¹⁶¹ (s. Abb. 8). Dabei wurden unter den Rubriken *Persönliche Ziele*, *Lernen*, *Biologischer Lebensrhythmus*, *Hilfsmittel*, *Dokumentieren und Ordnen*, *Netzwerke und Beziehungen* sowie *Persönliche Kompetenzen* alle erforderlichen Kompetenzen zugeordnet.¹⁶²

¹⁵⁹ vgl. (Reinmann et al., 2008, S. 55)

¹⁶⁰ vgl. (Reinmann et al., 2008, S. 53)

¹⁶¹ vgl. (Wilfort et al., 2007b)

¹⁶² vgl. (Wilfort et al., 2007b)

Persönliches Wissensmanagement



Abbildung 8: Wissensgebiete des Persönlichen Wissensmanagements¹⁶³

Zu Abbildung 8 liegt keine detaillierte Dokumentation vor, da es sich um eine nicht nachgewiesene Masterarbeit handelt. Aus diesem Grund können die Untersuchungsergebnisse an dieser Stelle zwar angeführt werden, sie stellen aber keine Grundlage für die Entwicklung eines Messverfahrens für Persönliches Wissensmanagement dar.

Eine weitere Einteilung von Kompetenzen für das Persönliche Wissensmanagement hat das TFPL¹⁶⁴ vorgenommen. TFPL ist ein britisches Unternehmen, das sich auf Informations-, Bibliotheks-, Wissens- und Webcontent-Management spezialisiert hat. Nach einer Befragung von Wissensmanagementpraktikern, sowie von Verantwortlichen und Experten für Wissensmanagement¹⁶⁵ erfolgte die Zuordnung von Kompetenzen in die Felder *knowledge Management enabling skills*, *survival skills* und *core competencies*.¹⁶⁶ Die Liste dieser Kompetenzen geht in die später durchgeführte Untersuchung (Kapitel 5.2 und 5.3) zu Kompetenzen für Persönliches Wissensmanagement ein. Sie kann allerdings - ebenso wie die oben erwähnte Aufstellung von Wilfort/Wilfort - nicht als alleinige Grundlage zur Entwicklung eines Messverfahrens herangezogen werden, da sie bereits vor mehr als zehn Jahren durchgeführt wurde. Seither haben wirtschaftliche Veränderungen

¹⁶³ <http://www.brunnbauer.ch/wissensmanagement/images/4/44/Person.jpg> [zuletzt geprüft am 1.2.2012]

¹⁶⁴ <http://www.tfpl.com/>

¹⁶⁵ vgl. (Abell et al., 1999, S. 3)

¹⁶⁶ vgl. (Abell et al., 1999, S. 5)

Persönliches Wissensmanagement

und technologische Entwicklungen zu wesentlichen Veränderungen im Arbeitsalltag geführt.

4 Allgemeine Kompetenzen und Schlüsselkompetenzen

Dem Persönlichen Wissensmanagement liegen Modellen zugrunde (s. Kapitel 3.3), in denen *Kompetenzen* bzw. *Schlüsselkompetenzen* benannt werden. Die Fortentwicklung der Wissensgesellschaft lässt es notwendig erscheinen, Kompetenzen in einen größeren Zusammenhang zu stellen und auszubauen (*Kompetenzmanagement*). Bevor Kompetenzmanagement betrieben werden kann, muss eine Standortbestimmung stattfinden, die den individuellen Kompetenzstand eines Mitarbeiters mittels einer Kompetenzmessung erfasst. Die Problematik der *Kompetenzmessung* sowie die bereits bestehenden *Kompetenzmessverfahren* werden nachfolgend aufgeführt. Zuvor werden unterschiedliche Definitionen zu den Begriffen *Kompetenz* und *Schlüsselkompetenz* vorgestellt.

4.1 Definitionen Kompetenz

Seit rund einhundert Jahren ist bekannt, dass Wissen und Zeugnisse keine ausreichenden Erfolgsfaktoren darstellen.¹⁶⁷ Doch obwohl - nach Erpenbeck - Deutschland inzwischen führend in der Kompetenzforschung ist¹⁶⁸, existiert kein einheitlicher Kompetenzbegriff^{169 170}. Der Sinn der Einheitlichkeit wird von Sydow et al. sogar in Frage gestellt,¹⁷¹ zumal sich unterschiedliche Fachrichtungen wie Wirtschaftswissenschaften, Psychologie, Rechtswissenschaften, Linguistik, Soziologie, Arbeitswissenschaften u.a. getrennt voneinander mit Kompetenzforschung beschäftigen.¹⁷² Bedingt durch die unterschiedlichen Perspektiven entstehen unterschiedliche Begriffsbildungen, Interpretationen und folglich unterschiedliche Definitionen.

Im 18. Jahrhundert verstand man unter „Competence“ *Befugnis* bzw. *Zuständigkeit*.¹⁷³ Die Allgemeine Enzyklopädie der Künste und Wissenschaften beschreibt 1828 den Begriff Kompetenz aus juristischer Sicht im Sinne von „gerichtlicher

¹⁶⁷ vgl. (Erpenbeck, 2006, S. 51)

¹⁶⁸ vgl. (Erpenbeck, 2006, S. 43)

¹⁶⁹ vgl. (Weinert, 2001, S. 46)

¹⁷⁰ vgl. (Mildenberger, 2002, S. 296–297)

¹⁷¹ vgl. (Sydow et al., 2003, S. 16)

¹⁷² vgl. (Sydow et al., 2003, S. 14)

¹⁷³ vgl. (Zedler, 1986)

Zuständigkeit“.¹⁷⁴ Nach White ist Kompetenz „eine intrinsisch motivierte Interaktion mit der Umwelt, die zu selbstorganisierten Herausbildung des individuellen Selbst führt“ (1959).¹⁷⁵ Chomsky unterscheidet 1960 grammatische Kompetenz und pragmatische Kompetenz. Grammtische Kompetenz beschreibt die grundsätzliche Beherrschung sprachlicher Konstruktionsmittel, pragmatische Kompetenz deren situativ angemessene Anwendung (linguistische Wurzel des Begriffs Kompetenz).¹⁷⁶

Im Öffentlichen Recht beschreibt Kompetenz heute noch die „Zuständigkeit von Hoheitsakten, bes. die Kompetenz zur Gesetzgebung“.¹⁷⁷ Wirtschaftswissenschaften verstehen unter Kompetenz die „Befugnis, Maßnahmen zur Erfüllung von Aufgaben“ zu ergreifen.¹⁷⁸ Aus psychologischer sowie bildungs- und erziehungswissenschaftlicher Sicht beschreibt Kompetenz die Selbstorganisationsfähigkeit von Personen.¹⁷⁹ In der Wirtschaft wird Kompetenz durch Beschäftigungsfähigkeit (Employability), Selbstorganisation, Selbständigkeit, Multimedialität und Multikulturalität konkretisiert.¹⁸⁰

Im Europäischen Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement wird ein Kompetenzbezug zum Handeln in Organisationen hergestellt. Danach nutzen Mitarbeiter Kompetenzen, „um aus dem Wissen der Organisation Nutzen zu ziehen“. Dazu nutzen sie Können, Wissen und Werte.¹⁸¹

In der Verwendung des Kompetenzbegriffs findet sich häufig der Hinweis auf *Qualifikationen* wieder, wenn auch in unterschiedlichen Sinnzusammenhängen. Ende der 1960er, Anfang der 1970er Jahre hat der Begriff Qualifikation den als unscharf angesehenen Bildungsbegriff abgelöst.¹⁸² Im Jahr 1974 hat der Deutsche Bildungsrat beide Begriffe unterschieden. Hiernach ermöglicht Qualifikation die Verwertung von Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, wohingegen Kompetenz den Menschen befähigt, selbstverantwortlich zu handeln, womit der tatsäch-

¹⁷⁴ (Ersch et al., 1928)

¹⁷⁵ vgl. (White, 1959, S. 297)

¹⁷⁶ vgl. (Chomsky, 1981, S. 65)

¹⁷⁷ vgl. (Alisch, 2005, S. 1710)

¹⁷⁸ vgl. (Alisch, 2005, S. 1710)

¹⁷⁹ vgl. (Sydow et al., 2003, S. 16–17)

¹⁸⁰ vgl. (Erpenbeck, 2006, S. 49)

¹⁸¹ vgl. (CEN/ISSS Knowledge Management Workshop, 2004, S. 37)

¹⁸² vgl. (Kaiser et al., 2006, S. 418–421)

lich erreichte Lernerfolg bezeichnet wird.¹⁸³ Heute wird häufig von Qualifikation im Zusammenhang mit formalem Bildungsabschluss (zeitlich befristete Aus- und Weiterbildung) gesprochen, während Kompetenz als informelle Fähigkeit gilt, Probleme situationsgebunden mit dem eigenen Wissen zu lösen.^{184 185 186 187 188 189}

¹⁹⁰ Die Qualifikationsbeschreibung des *know that*, was der Anwendung von formal Gelerntem entspricht, grenzt sich ab von der Kompetenzbeschreibung des *know how*, was für selbständiges, eigenverantwortliches Handeln steht, und folgt damit weniger scharf jener des Deutschen Bildungsrates.¹⁹¹

Heyse/Erpenbeck stellen Kompetenzen in den Sinnzusammenhang mit Wissen, Qualifikationen, Regeln, Werte und Normen:

„Kompetenzen werden von Wissen im engeren Sinne fundiert¹⁹², durch Regeln, Werte und Normen konstituiert, durch Interiorisationsprozesse¹⁹³ personalisiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert und aufgrund von Wissen realisiert.“¹⁹⁴

Auch in dieser Definition wird der Qualifikationsbegriff im oben genannten Sinn von Kompetenzbegriff unterschieden.

Im Untersuchungsfeld Wissensmanagement bezeichnet Kompetenz die Fähigkeit zum zielgerichteten Umgang mit implizitem Wissen.^{195 196} Diese Kompetenz kann hierarchieübergreifend verstanden werden, da sich diesbezüglich Anforderungen

¹⁸³ vgl. (Deutscher Bildungsrat, 1974, S. 65?)

¹⁸⁴ vgl. (Gessler, 2008, S. 47)

¹⁸⁵ vgl. (Reinmann, 2009, S. 1062)

¹⁸⁶ vgl. (Mertins, 2004, S. 2)

¹⁸⁷ vgl. (Richter et al., 2006, S. 313)

¹⁸⁸ vgl. (Bergmann, 08.10.2004, S. 19)

¹⁸⁹ vgl. (Kauffeld et al., 2003a, S. 224)

¹⁹⁰ vgl. (Europäische Union, 2005, S. 13)

¹⁹¹ vgl. (Bönninghausen et al., 2005, S. 1–2)

¹⁹² Die Autoren nutzen den Wissensbegriff im engeren Sinne und schließen damit Regeln, Werte, Normen, Emotionen, Motivationen und Erfahrungen aus. Wissen im weiteren Sinne schließt Bewusstseinsresultate und die damit verbundenen Emotionen und Motivationen ein.

¹⁹³ Man spricht von interiorisierten Handlungen, wenn diese in Form von eigenen Erfahrungen und Motivationen angeeignet wurden (vgl. Heyse 2004, S. XI)

¹⁹⁴ (Heyse et al., 2004, S. XI)

¹⁹⁵ vgl. (Finke et al., 2003, S. 606)

¹⁹⁶ vgl. (Gebert, S. 7)

an Manager und Mitarbeiter in neuen Organisationsformen nicht mehr grundsätzlich unterscheiden.¹⁹⁷

Kompetenzen lassen sich in personale, aktivitäts- und umsetzungsorientierte, fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenzfelder einteilen.¹⁹⁸, die aufgrund ihrer Bedeutung oft auch als Schlüsselkompetenzen bezeichnet werden. Hierauf wird im folgenden Kapitel näher eingegangen.

4.2 Definition Schlüsselkompetenzen

Schlüsselqualifikationen sind im Laufe des Berufslebens ebenso wichtig wie fachliche Qualifikationen.^{199 200 201}

Nach Gablers Wirtschaftslexikon handelt es sich bei Schlüsselkompetenzen um

„Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche die Eignung für viele alternative Positionen und Funktionen gegenwärtig sowie für die Bewältigung von sich laufend verändernden Anforderungen während des zukünftigen Berufslebens erbringen.“²⁰²

Dabei wird zwischen „harten“ (Fach- und Methodenkompetenzen) und „weichen“ (Sozial-, Sprach- und Kulturkompetenzen) Qualifikationen „sowie persönlichen Arbeitstugenden und Führungsqualitäten“ unterschieden.

Mertens, der 1974 den Begriff „Schlüsselqualifikation“ prägte, unterscheidet zwischen Basisqualifikationen, Horizontalqualifikationen, Breitenelementen und Vintage-Faktoren. Unter Basisqualifikationen versteht er Qualifikationen höherer Ordnung, sowie „vertikalen Transfer“ spezieller Wissens- und Anwendungsgebiete. Horizontalqualifikationen sind erforderlich für eine effektive Nutzung von Informationen. Breitenelemente umfassen nach Mertens grundlegende Fähigkeiten wie Lesen und Schreiben, während Vintage-Faktoren unterschiedliche Bildungs-

¹⁹⁷ vgl. (Hesch, 1997, S. 145)

¹⁹⁸ vgl. (Erpenbeck et al., 2003, S. XXIII–XXIV)

¹⁹⁹ vgl. (Gayk, 2005, S. 4)

²⁰⁰ vgl. (Rychen, 2003, S. 67)

²⁰¹ vgl. (Deutscher Industrie- und Handelskammertag, 2004, S. 4)

²⁰² (Alisch, 2005, S. 2617)

Allgemeine Kompetenzen und Schlüsselkompetenzen

stände zwischen Generationen aneinander angleichen.²⁰³ ²⁰⁴ Basisqualifikationen nach Mertens können auch als *Metawissen* bezeichnet werden.²⁰⁵

Im Jahr 1995 legte die Bildungskommission Nordrhein-Westfalen eine Definition zu Schlüsselkompetenzen vor und betont darin auch, dass Schlüsselkompetenzen keine direkt zu erwerbenden Kompetenzen sind.²⁰⁶

Calut beschreibt Schlüsselkompetenzen durch Benennung dreier Merkmale: Einerseits tragen Schlüsselkompetenzen zu wertvollen Ergebnissen für die Gesellschaft und deren Mitgliedern bei. Andererseits helfen sie dem Menschen bei der Bewältigung verschiedener Anforderungen unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen. Und schließlich erstreckt sich der Begriff Schlüsselkompetenzen nicht nur auf Spezialisten, sondern auf alle Individuen²⁰⁷. Der Autor stellt darüber hinaus klar, dass Schlüsselkompetenzen situationsgebunden vernetzt zum Einsatz kommen müssen.²⁰⁸

Schlüsselkompetenzen werden in der Literatur unterschiedlich klassifiziert.

Erpenbeck/Rosenstiel beschreiben Kompetenzklassen, die zugleich für Schlüsselkompetenzen stehen. Danach wird unterschieden zwischen

- Personalen Kompetenzen
- aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzen
- fachlich-methodischen Kompetenzen und
- sozial-kommunikativen Kompetenzen.

Personale Kompetenzen werden im Arbeitsumfeld und in der Freizeit kreativ entwickelt und gelernt. Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen beziehen sich auf die „Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Plänen“, während fachlich-methodische Kompetenzen dazu befähigen, Wissen anzuwenden und für die tägliche Arbeit selbstorganisiert einzusetzen. Sozial-kommunikative Kompeten-

²⁰³ vgl. (Mertens, 1974, S. 40–41)

²⁰⁴ vgl. (Kaiser et al., 2006, S. 427–438)

²⁰⁵ vgl. (Witt, S. 95)

²⁰⁶ vgl. (1995, S. XVI)

²⁰⁷ vgl. (Calut, 20.07.2005, S. 6)

²⁰⁸ vgl. (Calut, 20.07.2005, S. 11)

Allgemeine Kompetenzen und Schlüsselkompetenzen

zen beschreiben die Interaktion mit Anderen.²⁰⁹ Dieser Klassifizierung schließt sich auch Tippelt an.²¹⁰

Knoll benennt zehn Schlüsselkompetenzen, die im Sinne von Metakompetenzen zu verstehen sind: Selbstkompetenz, Sozialkompetenz, Sachkompetenz, Schnittmengenkompetenz, Methodenkompetenz, Medienkompetenz, Systemkompetenz, Kulturkompetenz, Wertekompetenz und Durchsetzungskompetenz.²¹¹ (Zur Definition einzelner Kompetenzen s.u.)

Nach Eilles-Matthiesen können Schlüsselkompetenzen eingeteilt werden in Basiskompetenzen (interkulturelle Kompetenzen, Motivation/Eigeninitiative, emotionale Kompetenzen, Handlungskompetenzen), Kompetenzen im Umgang mit Anderen (soziale Kompetenzen, kommunikative Kompetenzen, Führung), Kompetenzen aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen (Selbstverantwortung, Umgang mit Veränderungen, unternehmerische Kompetenz) und Methodenkompetenz.²¹²

In Abgrenzung zum Begriff Schlüsselkompetenzen wird auch der Begriff Kernkompetenzen verwendet. Dieser wird im unternehmerischen Zusammenhang auch im fachlichen Kontext genutzt und beschreibt diejenigen Kompetenzen, die das Alleinstellungsmerkmal eines Unternehmens ausmachen.²¹³

Neben der individuellen Definition des Begriffs *Schlüsselkompetenz* in Monographien, beschäftigten sich zahlreiche Projekte zur Kompetenzentwicklung mit der Definition des Begriffs.

Ziel des Projekts DeSeCo (Definition and Selection of Competencies) war die Definition von Schlüsselkompetenzen und deren Eingrenzung.²¹⁴ Aus der Menge von 650 in der deutschen Literatur beschriebenen Schlüsselkompetenzen²¹⁵ sollten die Wesentlichen herausgefiltert werden. An diese wurden drei Bedingungen gestellt. Sie müssen einen hohen Wert für die Person, für ein erfolgreiches Leben und für eine funktionierende Gesellschaft aufweisen.²¹⁶ Die herausgestellten Kompetenzen wurden in die Kategorien „Interaktion in sozialen heterogenen

²⁰⁹ vgl. (Erpenbeck et al., 2003, S. XXIII–XXIV)

²¹⁰ vgl. (Tippelt et al., 2003, S. 350–351)

²¹¹ vgl. (Knoll, 2001, S. 139–140)

²¹² vgl. (Eilles-Matthiesen, 2007, S. 30–32)

²¹³ vgl. (Hamel et al., 1995, S. 307)

²¹⁴ vgl. (Rychen, 2003, S. 65)

²¹⁵ vgl. (Weinert, 2001, S. 52)

²¹⁶ vgl. (Rychen, 2003, S. 66)

Allgemeine Kompetenzen und Schlüsselkompetenzen

Gruppen“, „autonomes Handeln“ und „interaktive Nutzung von Tools“ eingeteilt.²¹⁷ Von DeSeCo negativ vermerkt wurde der in Deutschland uneinheitliche Gebrauch der Begriffe *Kompetenz*, *Schlüsselkompetenz* und *Metakompetenz*.²¹⁸

Die Beschreibung von Metakompetenzen war ein Ziel des Forschungsprojekts KOS (Kompetenzentwicklung und Selbstorganisation). Unter *Metakompetenzen* wird hier eine Kompetenz der Kompetenz, eine Universalkompetenz verstanden. Sie ist situations- und personenunabhängig.²¹⁹ Dieses Projekt fand im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., Qualifikations- Entwicklungsmanagement statt.

Zur Förderung der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen im Studium wurde im Jahr 2005 das Projekt sq21²²⁰ durchgeführt. Die Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen wurde zum Anlass genommen, *Schlüsselkompetenzen* im Studium zu untersuchen.²²¹ Ergänzend wurden Personengruppen in Hochschulen, Studierende und Unternehmen nach den TOP-10 der Schlüsselqualifikationen befragt.²²² Für Unternehmen gehören hierzu:

- Kommunikationskompetenz
- Engagement
- Analytisches Denken
- Belastbarkeit
- Teamfähigkeit
- Zielorientierung
- Konfliktfähigkeit
- Begeisterungsfähigkeit
- Kreativität
- Verlässlichkeit

Experteninterviews dienten als Grundlage für die Erstellung eines Kompetenzkatalogs des Deutschen Instituts für Normung (DIN).²²³ Eingeteilt wurden die

²¹⁷ vgl. (Rychen, 2003, S. 63)

²¹⁸ vgl. (Weinert, 2001, S. 60)

²¹⁹ vgl. (Bergmann, 08.10.2004, S. 6)

²²⁰ <http://www.career-tools.net/tools/artikel.php?id=116> [zuletzt geprüft am 13.2.2011]

²²¹ vgl. (Gayk, 2005, S. 2)

²²² vgl. (Gayk, 2005)

²²³ vgl. (Grandke, 1998, S. 3)

Allgemeine Kompetenzen und Schlüsselkompetenzen

Schlüsselkompetenzen in die Bereiche Persönlichkeit, Intellekt, Motivation/Antrieb, Führung/Coaching, effizientes Handeln, Kommunikation und Kooperation. Einzelne Kompetenzen aus diesem Katalog werden im Kapitel 5 „Kompetenzen für Persönliches Wissensmanagement“ vorgestellt, da sie für die weitere Untersuchung relevant sind.

Dahm unterscheidet soziale Kompetenz, systematisch-zielorientiertes Denkhandeln, Aktivitätspotential, Ausdrucksvermögen, Rhetorik, Intelligenz sowie Leistung und Konzentration als Schlüsselkompetenzen.²²⁴

Michelsen teilt Schlüsselkompetenzen in Methodenkompetenz, Lernkompetenz, Sozialkompetenz, Humankompetenz, Sach- und Fachkompetenz ein.²²⁵

Im nationalen und internationalen Rahmen beschäftigen sich sogar Regierungen mit dem Thema Schlüsselkompetenz. Genannt sei hier die Initiative der Bundesregierung aus dem Jahr 2009, die auf Kompetenzen abzielte, die für Arbeitnehmer während ihrer Erwerbstätigkeit notwendig sind.²²⁶

In ähnlicher Weise forderte das schottische Parlament bereits im Jahr 2007 Kompetenzen für eine Gesellschaft, die am Erwerbsleben teilhaben kann,²²⁷ und zwar mit dem Ziel gleicher Chancen für alle Bürger auf dem Arbeitsmarkt.²²⁸ In diesem Rahmen wurden unterschiedliche Kompetenz(Skill)-Bereiche definiert: *personal and learning skills, literacy and numeracy, five core skills* (Kommunikation, Rechenfähigkeit, Problemlösung, Informationstechnologie, Zusammenarbeit), *vocational skills* (Fachkompetenzen).²²⁹

Im Auftrag der OECD beschäftigt sich das Programme for the International Assessment of Adult Competencies (PIAAC) mit Kompetenzen für Erwachsene. Bisher liegen darüber noch keine Ergebnisse vor.²³⁰

Ein US-Amerikanischer Zusammenschluss führender Unternehmen betreibt die Initiative Partnership for 21st Century Skills. Hier werden Schlüsselkompetenzen

²²⁴ vgl. (Dahm, 2005, S. 35)

²²⁵ vgl. (Michelsen, 1997, S. 78)

²²⁶ vgl. (Kompetenzen in einer digital geprägten Kultur 2009, S. 3)

²²⁷ vgl. (Scottish Government, 2007, S. 3)

²²⁸ vgl. (Scottish Government, 2007, S. III)

²²⁹ vgl. (Scottish Government, 2007, S. 8)

²³⁰ vgl. (The OECD Programme for International Assessment of Adult Competencies (PIAAC), 2010 S. 1)

Allgemeine Kompetenzen und Schlüsselkompetenzen

beschrieben, die Schüler und Studenten befähigen sollten, sich als erfolgreiche Mitarbeiter im Unternehmen zu integrieren:

- critical thinkers
- problem solvers
- good communicators
- information and technology literate
- flexible and adaptable
- innovative and creative
- globally competent
- environmentally literate²³¹

Die Auflistung der Schlüsselkompetenzen sowie die Benennung einiger Projekte zeigen, dass Politik und Unternehmen im Erwerb von Schlüsselkompetenzen die Voraussetzung für eine erfolgreiche Teilnahme an der Gesellschaft und an der Unternehmensentwicklung sehen. Demzufolge müsste erwartet werden, dass es bereits eine allgemeingültige Klassifizierung von Begriffen der Schlüsselkompetenz gäbe, auf die man sich verbindlich berufen könnte. Dass dieses nicht der Fall ist, zeigt – als Zusammenfassung der obigen Darstellung – die in sich heterogene Tabelle 1. Die Auflistung orientiert sich an der am weitesten verbreiteten Klassifizierung nach Erpenbeck/Rosenstiel.

²³¹ vgl. (Partnership for 21st Century Skills, 2009, S. 5)

Allgemeine Kompetenzen und Schlüsselkompetenzen

Tabelle 1: Schlüsselkompetenzen

Erpenbeck / Rosenstiel	Knoll	Eilles-Matthiesen	DIN	Gablers Wirtschaftslex.	Mudra	Dahm	Michelsen	Tippelt
Personale Kompetenz	Sozialkompetenz, Kulturkompetenz, Wertekompetenz	Kompetenz im Umgang mit Anderen, Kompetenz aufgrund gesellschaftl. Veränderungen	Persönlichkeit, Kommunikation, Kooperation	Sozialkompetenz, Kulturkompetenz, Sprachl. Kompetenz	Sozialkompetenz	Soziale Kompetenz, Ausdrucksvermögen, Rhetorik	Sozialkompetenz, Humankompetenz, Sprachkompetenz	Personale Kompetenz, Sozialkompetenz, Kommunikative Kompetenz
Aktivitäts- und Umsetzungsorientierte Kompetenz	Durchsetzungskompetenz, Systemkompetenz		Motivation / Antrieb, Führung, Coaching, effizientes Handeln			Systematisches, zielorientiertes Handeln, Aktivitätspotential, Leistung u. Konzentration	Lernkompetenz	
Fachlich-methodische Kompetenz	Methodenkompetenz, Selbstkompetenz	Methodenkompetenz		Fach- und Methodenkompetenz	Fachkompetenz, Methodenkompetenz		Methodenkompetenz	Fachkompetenz, Methodenkompetenz
	Schnittmengenkompetenz	Basiskompetenz	Intellekt			Intelligenz		Inhaltliches Basiswissen

Nachfolgend wird versucht, Schlüsselkompetenzen auf der Grundlage einer Umfrage zu *Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement* zu klassifizieren. Von zusätzlichem Interesse sind die Auflistungen zu einzelnen Kompetenzen von Dahm²³² und die Auflistung von Indikatoren zu Schlüsselkompetenzen nach DIN²³³. Sie werden in der Beschreibung der Kompetenzen für Persönliches Wissensmanagement näher ausgeführt (s. Kapitel 5.3).²³⁴

4.3 Kompetenzmanagement

Kompetenzen müssen im Rahmen des lebenslangen Lernens ständig weiterentwickelt und dem sich wandelnden gesellschaftlichen und unternehmerischen Umfeld angepasst werden. Hierzu kommen Methoden des Kompetenzmanagements zum Einsatz.

North beschreibt in seiner Wissenstreppe Kompetenz als Folge des auf Wissen basierenden richtigen Handelns.²³⁵ Da Kompetenzen unmittelbaren Einfluss auf Wirtschaftlichkeit und Rentabilität im Unternehmen haben²³⁶, muss Kompetenzsicherung betrieben werden²³⁷. Da hierfür Werkzeuge des Wissensmanagements eingesetzt werden, ergeben sich zwangsläufig wechselseitige Schnittstellen zwischen Wissens- und Kompetenzmanagement.^{238 239 240} Kompetenzmanagement ist dabei mehr als die traditionelle Art der Aus- und Weiterbildung, da Kompetenzen in einen strategischen Kontext eingebunden werden.²⁴¹

North unterscheidet vier Teilbereiche des *Kompetenzmanagements*:

- **Repräsentation:** es erfolgt die Zusammenstellung vorhandener Kompetenzen,
- **Reflektion:** vorhandenen Kompetenzen werden bewertet und der Handlungsbedarf beschrieben,
- **Verteilung:** notwendige Kompetenzen werden flächendeckend verbreitet,

²³² vgl. (Dahm, 2005)

²³³ vgl. (Grandke, 1998)

²³⁴ vgl. (Wilfort et al., 2007a)

²³⁵ vgl. (North, 2011, S. 41–42)

²³⁶ (North et al., 2005, S. 14)

²³⁷ vgl. (North et al., 2005, S. 10)

²³⁸ vgl. (Erpenbeck et al., 2003, S. XVII)

²³⁹ vgl. (Tsui, 18.06.2002, S. 4)

²⁴⁰ vgl. (Gebert, S. 10)

²⁴¹ vgl. (North et al., 2005, S. 16)

Allgemeine Kompetenzen und Schlüsselkompetenzen

- **Entwicklung:** Kompetenzportfolios werden entsprechend der erkannten Notwendigkeiten angepasst, um damit den organisationalen und persönlichen Lernprozess zu unterstützen.²⁴²

Sowohl auf internationaler als auch auf nationaler Ebene wird Kompetenzmanagement durch Studien und Programme begleitet.

Ein aktuelles internationales Programm zum Kompetenzmanagement wird von der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) gefördert. Das Programm PIAAC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies) erfasst Kompetenzen in 25 Ländern. In den Jahren 2011/12 wurden jeweils 5000 Personen interviewt und deren Kompetenzen in den Bereichen Lesekompetenz, alltagsmathematische Kompetenz, Problemlösungskompetenz und Umgang mit (häufig elektronisch vorliegenden) Informationen ermittelt. PIAAC analysiert, wie Informationen gesucht, kritisch evaluiert und zur Problemlösung genutzt werden. Dabei bleiben sowohl der technische wie auch der kognitive Aspekt im Blickfeld. Ziel der Studie ist die Benennung von Kompetenzen, die für den Arbeitsprozess notwendig sind. Das Alter der befragten Personen betrug 16 – 65 Jahre.

PIAAC baut auf vorangegangenen internationalen Befragungen auf, die bis zu 17 Jahre zurückliegen, um die erhobenen Daten vergleichen zu können.^{243 244 245 246} Deutschland ist durch das Leibniz-Institut für Sozialwissenschaft (GESIS) beteiligt.²⁴⁷

Die OECD initiierte bereits 1997 ein Vorläuferprogramm zur Kompetenzmessung (DeSeCo, Definition and Selection of Competencies). Es stellte Schlüsselkompetenzen zusammen, die für eine erfolgreiche Teilnahme am gesellschaftlichen Leben notwendig sind.²⁴⁸

Auf europäischer Ebene wurden Möglichkeiten zur Messung berufsspezifischer Kompetenzen untersucht. PISA-VET (Vocational Education and Training) war eine Machbarkeitsstudie, in der passende Messverfahren für berufliche Kompe-

242 vgl. (North et al., 2005, S. 16)

243 vgl. (OECD, 2010, S. 2)

244 vgl. (OECD, 2010, S. 4)

245 vgl. (OECD, 2010, S. 6)

246 vgl. (OECD, 2010, S. 7)

247 <http://www.gesis.org/piaac/home/piaac-im-ueberblick/> [zuletzt geprüft am 23.1.2012]

248 vgl. (Calut, 20.07.2005, S. 6)

tenzen ermittelt wurden.²⁴⁹ Als Vergleichsprojekt wurde das europäische Konzept der EQF (European Qualifications Framework - Europäischer Qualifikationsrahmen) herangezogen.²⁵⁰ PISA-VET schlägt vor, Kompetenzen berufsspezifisch zu messen, ähnlich wie im PISA-Test²⁵¹ Kompetenzen der Schüler gemessen werden. Die Untersuchung zu diesem „Berufsbildungs-PISA“ verlief in drei Schritten. Zunächst wurden Konzepte der Kompetenzmessung untersucht. Anschließend folgte eine Analyse der Bedingungen, welche die Kompetenzmessung beeinflussen (wie z.B. die Qualität der Ausbildung). Und im dritten Schritt wurden die Probleme der internationalen Vergleichbarkeit der Ergebnisse diskutiert. Die Studie bezog sich auf berufsbezogene Kompetenzen, die als „generalized work activities“ bezeichnet wurden. Hierzu gehören

1. “Getting information needed for the job
2. Monitoring processes, materials or surroundings
3. Identifying objects, actions and events
4. Processing information
5. Evaluation information for compliance to standards
6. Analyzing data or information
7. Updating and using job relevant information
8. Documenting and recording information
9. Interpreting the meaning of information for others
10. Communicating with supervisors, peers or subordinates
11. Communicating with persons outside the organization”²⁵².

Zum Kompetenzmanagement auf europäischer Ebene trägt der Europäische Qualifikationsrahmen (EQF) bei. Er berücksichtigt acht Qualifikationsstufen, nach denen Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen beschrieben werden.²⁵³ Der EQF soll Berufsausbildungen auf allen Ebenen vergleichbar machen und lebenslanges Lernen fördern.²⁵⁴

Auf nationaler Ebene sollen entsprechend des EQF nationale Qualifikationsrahmen entstehen (DQF, Deutscher Qualifikationsrahmen).²⁵⁵ Hierzu existiert eine

249 vgl. (Baethge et al., 2006, S. 13)

250 vgl. (Baethge et al., 2006, S. 14)

251 vgl. (Baethge et al., 2006, S. 44)

252 (Baethge et al., 2006, S. 138–141)

253 vgl. (Europäische Union, 2005, S. 19)

254 vgl. (Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement (2004) S. 2)

255 vgl. (Hanf et al., 2006, S. 1)

Studie des BMBF für Deutschland.²⁵⁶ Seit dem 22. März 2011 liegt inzwischen dieser nationale Qualifikationsrahmen vor. Hierin sollen Bildungsabschlüsse vergleichbar gemacht werden und zum lebenslangen Lernen auffordern.²⁵⁷ In Anlehnung an den EQF werden ebenfalls acht Kompetenzniveaus definiert. Jede dieser acht Stufen ist unterteilt in *Fachkompetenz* (bestehend aus den Unterkategorien Wissen und Fertigkeiten) und *Personale Kompetenz* (bestehend aus Sozialkompetenz und Selbständigkeit).²⁵⁸ Das Kompetenzniveau „5“ nimmt Bezug auf Sozialkompetenzen, die auch Bestandteil der Kompetenzen für Persönliches Wissensmanagement sind. Diesbezüglich sollen „Sachverhalte strukturiert, zielgerichtet und adressatenbezogen“ dargestellt werden.²⁵⁹

Wie im Kapitel 4.2 aufgeführt, liegen auch für andere Länder umfangreiche Kompetenzkataloge vor. Beispielhaft sollen hier die Kataloge von Schottland und Kanada genannt werden.

In den ‚Skills for Scotland‘ werden sechs Kompetenzbereiche (skills) beschrieben: Persönliche und Lernkompetenzen, Lese- und Schreibfähigkeit (Literalität) und sowie Rechenfähigkeit, Kernkompetenzen, worin grundlegende Fertigkeiten für Persönliches Wissensmanagement enthalten sind. Mit dieser Zusammenstellung verfolgt die schottische Regierung das Ziel, Chancengleichheit für alle Mitbürger auf dem Arbeitsmarkt zu erreichen.

Für Kanada hat das Human Resource and Skills Department eine Veröffentlichung zu Skills and Employment bereitgestellt. Er enthält für Einzelpersonen und Unternehmen Fragebögen zur Eigendiagnose von Schlüsselkompetenzen, und zwar mit zahlreichen Merkmalen, die für Persönliches Wissensmanagement von Bedeutung sind.²⁶⁰

4.4 Kompetenzmessung

4.4.1 Problematik Kompetenzmessung

Kompetenzmessung begleitet jeden Menschen in bewusster oder unbewusster Form. In den Unternehmen findet sie im Rahmen der Personalentwicklung in Form von Weiterbildungsmaßnahmen statt, um qualifizierte Mitarbeiter für ver-

256 vgl. (Gehmlich, 2009, S. 8)

257vgl. ([Bundesministerium für Bildung und Forschung], [2011], S. 2)

258 vgl. ([Bundesministerium für Bildung und Forschung], [2011], S. 4)

259vgl. ([Bundesministerium für Bildung und Forschung], [2011], S. 11)

260 vgl. (Human Resources and Skills Development Canada, 2009, S. 1–8)

änderte Anforderungsprofile zu gewinnen.^{261 262 263} Aber auch im privaten Alltag erfolgen (eher unbewusste) Kompetenzmessungen, indem Selbst- und Fremdwahrnehmung abgeglichen und Kompetenzen bewertet werden.²⁶⁴ Kompetenzmessungen ermöglichen lebenslanges Lernen²⁶⁵, spielen eine wichtige Rolle bei der Bewertung immaterieller Vermögenswerte^{266 267} und sind damit ein wichtiger Bestandteil der Wettbewerbsstrategie.^{268 269}

Dennoch wird die Messung von Kompetenzen als sehr problematisch angesehen. Es fehlen allgemeingültige Maßstäbe und Messverfahren.^{270 271 272 273} Kompetenzen sind einerseits zu komplex, um sie zu messen, andererseits würde eine Reduktion zu wenig differenzieren.²⁷⁴ In den nachfolgenden Kapiteln wird deshalb eine Reduktion auf das notwendige Maß beschränkt. Dieses Vorgehen wird auch von Brenien vorgeschlagen.²⁷⁵

Ein weiterer Kritikpunkt zur Kompetenzmessung wird in der möglicherweise subjektiven Bewertung von Kompetenzen gesehen.^{276 277 278 279} Um Objektivität zu gewährleisten, muss zunächst der Kompetenzbegriff definiert werden.^{280 281} Das ist der erste Baustein eines Kompetenzmodells. Weitere Bausteine beschreiben Kompetenzarten, Kompetenzmerkmale und, als Bewertungskriterien, Merkmals-

261 vgl. (Alisch, 2005, S. 2300)

262 vgl. (Crisand et al., 2003, S. 63)

263 vgl. (Becker, 2008, S. 169)

264 vgl. (Weiß, 2001, S. 185)

265 vgl. (Weiß, 2001, S. 185)

266 (Erpenbeck, 2006, S. 67)

267 vgl. (Becker, 2008, S. 19)

268 (Empfehlungen des Europäischen Parlamentes und des Rates vom 18. Dezember 2006 zu Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen S. Punkt (8))

269 vgl. (Becker, 2008, S. 1)

270 vgl. (Erpenbeck et al., 2003, S. XVII)

271 vgl. (Baethge et al., 2006, S. 65)

272 (Bergmann, 2006, S. 34)

273 vgl. (Davenport, 2005, S. 59–60)

274 vgl. (Weiß, 1999, S. 442)

275 vgl. (Brenien, 1997, S. 18)

276 vgl. (Eck et al., 2007, S. 27)

277 vgl. (Eck et al., 2007, S. 33)

278 vgl. (Seyfried, 1995, S. 143)

279 vgl. (Bergmann, 08.10.2004, S. 2)

280 vgl. (Brenien, 1997, S. 17)

281 vgl. (Weiß, 2001, S. 185–186)

ausprägungen (s. Kapitel 5.7).^{282 283} Prinzipiell erfolgt eine Kompetenzmessung auf der Grundlage von Unternehmenszielen²⁸⁴ in prozessorientierter Form.^{285 286} Hierbei werden die zu Beurteilenden einbezogen, was zu höherer Objektivität führt.^{287 288 289}

Angemerkt wird von einigen Autoren (z.B. Kauhold), dass Kompetenzen sich der unmittelbaren Messbarkeit entziehen. Messbar sind lediglich die Kompetenzausprägungen (sog. Performanz), die in Handlungen beobachtbar sind,^{290 291} d.h. den Kompetenzen werden messbare Handlungen zugeordnet.^{292 293 294 295 296 297}

4.4.2 Messverfahren allgemein

Auch wenn insgesamt die Messbarkeit von Kompetenzen unterschiedlich beurteilt wird, werden in der Literatur zahlreiche Messmethoden beschrieben. Erpenbeck unterscheidet diesbezüglich

- „quantitative Methoden (z.B. Kompetenztests),
- qualitative Charakterisierungen (z.B. Kompetenzpässe),
- komparative Beschreibungen (z.B. Kompetenzbiographien),
- simulative Abbildungen (z.B. Flugsimulatoren),
- observative Erfassungen (z.B. Arbeitsproben).²⁹⁸

282 vgl. (Gessler, 2008, S. 45)

283 vgl. (Neuböck, 2009, S. 46)

284 vgl. (Lembke, 08.01.2007, S. 2)

285 vgl. (Calonder Gerster, 2003, S. 728)

286 vgl. (Osterloh et al., 2001, S. 208)

287 vgl. (Seyfried, 1995, S. 151–152)

288 vgl. (Gebert, S. 14)

289 vgl. (Eck et al., 2007, S. 25)

290 vgl. (North et al., 2005, S. 34)

291 (Becker, 2008, S. 164)

292 vgl. (Erpenbeck et al., 2003, S. XVIII)

293 vgl. (Kaufhold, 2006, S. 41)

294 vgl. (Kaufhold, 2006, S. 62)

295 vgl. (Weiß, 2001, S. 186)

296 vgl. (Schmidt, 2005, S. 173)

297 vgl. (Hacker, 2005, S. 370)

298 vgl. (Erpenbeck et al., 2003, S. XXX)

Allgemeine Kompetenzen und Schlüsselkompetenzen

Erpenbeck schlägt eine Mischung aus quantitativen und qualitativen Messmethoden vor.²⁹⁹ Das nachfolgend zu erarbeitende Messverfahren (s. Kapitel 4.4.4) zählt zu den quantitativen Methoden, kann aber in einzelnen Bereichen auch qualitative Aussagen treffen.

Schuler unterscheidet folgende Messverfahren:

- „objektive Leistungsmaße: objektive Daten als Indikatoren von Leistungsergebnissen, z.B. Produktivitätsdaten, Personaldaten,
- freie Eindrucksschilderung: geringe methodische Gebundenheit, sprachlich freie Schilderung beurteilungsrelevanter Aspekte,
- Einstufungsverfahren (Schätz-/Ratingskalen): Einstufung / Rating von Verhaltensbeobachtung, Ergebnis- oder Merkmalseinschätzung zu einer mehrstufigen Skala, Skalenstufen sind Zahlenwerte oder Adjektive, Adverbien, Verhaltensbeschreibungen [...],
- Kennzeichnungs- und Auswahlverfahren: Verhaltensaussagen werden nicht nach Beurteilungsdimensionen geordnet, sondern gemischt vorgegeben (trifft zu / trifft nicht zu),
- Rangordnungsverfahren, welche Einzelaspekte und -kriterien hinsichtlich erfolgsrelevantem Verhalten sowie hinsichtlich Fähigkeiten, Einzeltätigkeiten, Kenntnissen, Ergebnissen u.a. zu erfassen versuchen.“³⁰⁰

Nach dieser Einteilung handelt es sich bei dem entwickelten Messverfahren (s. Kapitel 6) um ein Einstufungsverfahren, da sich die Probanden nach Merkmalsausprägungen einschätzen.

Eine weitere wichtige Art zur Unterscheidung von Messverfahren erfolgt aus der Sicht des Beurteilers bzw. des zu Beurteilenden:

- Selbstbeurteilung, in dem der Mitarbeiter seine Kompetenzen selber einstuft,
- Zuweisung, wobei eine andere Person die Kompetenzstufen zuweist,
- Qualifizierung, wobei die Kompetenzstufe durch in einem Prüfungsgespräch ermittelt wird,
- Ermittlung, indem die Beobachtung des zu Beurteilenden zu einer Einstufung führt.³⁰¹

299 vgl. (Erpenbeck et al., 2003, S. XXIX)

300 (Schuler, 2004, S. 9–19)

301 vgl. (Gebert, S. 13)

Das in dieser Arbeit nachfolgend entwickelte Messverfahren (s. Kapitel 6) beruht auf einer Selbstbeurteilung, die allerdings mit zahlreichen Vor- und Nachteilen behaftet ist. Eigen- und Fremdeinschätzung stimmen nicht immer überein, differieren insbesondere im Bereich der Fähigkeiten, sich schnell in neuen Aufgaben zurechtzufinden.³⁰² Um Selbstbeurteilungen valider zu gestalten, müssen einer Untersuchung Mosers zu Folge u.a.

- „Anonymität gewährleistet [sein],
- die Beurteiler Erfahrungen mit Selbstbeurteilungen haben,
- eine Validierung der Urteile angekündigt [werden][...],
- dimensionsorientierte vs. globale Urteile erhoben werden,
- verhaltensorientierte im Unterschied zu merkmalsorientierten Dimensionen bei der Beurteilung Verwendung finden.³⁰³

Im später entwickelten Messverfahren wird Anonymität gewährleistet. Erfahrungen in Selbstbeurteilung kann nicht vorausgesetzt werden, ist aber mittlerweile Bestandteil zahlreicher Personalgespräche.

Nach Moser finden Selbstbeurteilungen bei persönlichen Entscheidungen (z.B. über die Teilnahme an einem Assessment), bei Leistungsgesprächen oder Bedarfsanalysen im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen statt.³⁰⁴ Das nachfolgend erarbeitete Messverfahren (s. Kapitel 6) soll im Bereich Personalentwicklung eingesetzt werden. Daher ist das Verfahren der Selbstbeurteilung aus dieser Sicht geeignet. Kanning beschreibt den Vorteil der Selbstbeurteilung in der möglichen größeren Datenfülle, die mit dieser Befragungsmethode erreicht werden kann und geht davon aus, dass der Betreffende sein Verhalten am besten selber einschätzen kann.³⁰⁵

Ein weiteres Problem besteht in der *sozialen Erwünschtheit* von Antworten. Es wird davon ausgegangen, dass der Teilnehmer einer Befragung *sozial erwünschte* Eigenschaften eher angibt als sozial unerwünschte.³⁰⁶ Z.B. wird niemand zugeben wollen, dass die Datenstruktur auf dem eigenen Computer absolut unlogisch und unstrukturiert sind. Um derartige Aspekte zu beachten, schlägt Kanning zumindest für die Schlüsselkompetenzen ein Abgleich der Selbstbeobachtung mit einer

302vgl. (Mertins, 2004, S. 19)

303vgl. (Moser, 2004, S. 94)

304vgl. (Moser, 2004, S. 84)

305 vgl (Kanning, 2004, S. 95)

306vgl. (Häder, 2010, S. 209)

Fremdbeurteilung vor.³⁰⁷ Die Fremdbeurteilung ist allerdings zahlreichen Einflüssen unterworfen. So kann das Urteil zweier beobachtender Personen gegenüber der zu beurteilenden Person durchaus unterschiedlich ausfallen.³⁰⁸ Insofern ist auch dieses Verfahren nicht per se objektiv.³⁰⁹

4.4.3 Psychologische Messverfahren

Die Wissenschaftsdisziplin Psychologie beschäftigt sich ebenfalls mit Instrumenten zur Kompetenzmessung. Hier können folgende Methoden unterschieden werden:

- Kontakt und Gesprächseindruck zur Beurteilung von Kontakt- und Kommunikationsverhalten,
- Intelligenztest zur Bewertung spezifischer Begabungen oder Fähigkeiten,
- Arbeitsproben, um Leistungseigenschaften und Arbeitsverhalten zu testen,
- Persönlichkeitsfragebögen zur Beurteilung von Einstellungen, Motivation, Neigung, Ansprüchen und Bedürfnissen,
- Schriftproben,
- tiefenpsychologische bzw. projektive Tests zur Bewertung von Emotionalität, Vitalität, Wesensart, Typ und Wille, sowie
- Simulationsübungen zur Messung des spezifischen Arbeitsverhaltens.³¹⁰

Im Rahmen dieser Arbeit sind insbesondere die Persönlichkeitsfragebögen von Interesse, da mit den darin getesteten Kompetenzen Einstellungen zur Wissensteilung dargestellt werden können.

Persönlichkeitstests beruhen vielfach auf dem Big-Five Persönlichkeitsmodell, zu dem im weiteren Verlauf (s. Kapitel 4.6.1) ein Beispiel vorgestellt wird.^{311 312} Zu den gängigen Verfahren zählen darüber hinaus das „Biographische Inventar“ (Informationen aus der Lebensgeschichte der Teilnehmer), „Assessment-Center“ (Beobachtung von arbeitsplatzbezogenen Problemlösungsstrategien) und „Ar-

307 vgl. (Kanning, 2004, S. 95)

308 vgl. (Schuler, 1996, S. 42–43)

309 vgl. (Amelang et al., 2006, S. 245–246)

310 vgl. (Eck et al., 2007, S. 119)

311 vgl. (Kubinger, 2009, S. 218)

312 vgl. (Simon, 2006, S. 18)

Allgemeine Kompetenzen und Schlüsselkompetenzen

beitsplatzanalyse“ (Untersuchung von Fähigkeiten, die Teilnehmer zur Erfüllung einer beruflichen Aufgabe aufweisen müssen).³¹³

Kubinger unterscheidet vier verschiedene Gestaltungsarten psychologisch-diagnostischer Verfahren:

„Freies Antwortverhalten vs. Multiple-Choice-Format,

- 1. Power- vs. Speed-and-power-Tests,
- 2. Gruppen- vs. Individualverfahren,
- 3. Papier-Bleistift-Verfahren vs. Computerverfahren.“³¹⁴

Multiple-Choice Fragen sind zwar einfach auszuwerten, dafür aber weniger aussagekräftig als freie Antworten.³¹⁵ Speed-and-power-Tests können in Gruppen eingesetzt werden, bevorteilen aber leistungsstarke und schnelle Arbeiter. Schlechtes Abschneiden muss dabei nicht auf mangelnde Fähigkeiten zurückzuführen sein.³¹⁶ Ein Gruppentest ist wirtschaftlich, birgt aber durch die Schriftlichkeit Fehler durch mangelnde Lesefähigkeit und Störungen der Teilnehmer untereinander.³¹⁷ Computertests schneiden in der Beurteilung durch Kubinger noch am besten ab. Sie sind wirtschaftlich und ermöglichen die Untersuchung komplexer Sachverhalte.³¹⁸

Computergestützt können durchgeführt werden

- „Intelligenz- und Leistungstests (insbesondere spezifische kognitive Tests)
- Fachspezifische Wissenstests
- Persönlichkeitstests
- Arbeitsproben
- Szenarios
- Assessment-Center“^{319 320}

313 vgl. (Kubinger, 2009, S. 11)

314 (Kubinger, 2009, S. 129)

315 vgl. (Kubinger, 2009, S. 130–131)

316 vgl. (Kubinger, 2009, S. 144)

317 vgl. (Kubinger, 2009, S. 146)

318 vgl. (Kubinger, 2009, S. 150–151)

319 (Geister et al., 2009, S. 7)

320 vgl. (Volz-Sidiropoulou, 2004, S. 296–297)

Geister et al. empfehlen, dass Online-Tests selbsterklärend, hardware-unabhängig, barrierefrei und integrierbar sein sollten.³²¹

4.4.4 Messverfahren im Personalmanagement

Im Bereich des Personalmanagements werden ebenfalls Messverfahren herangezogen, etwa bei Personalbeurteilungen im Rahmen einer Potentialanalyse.^{322 323}^{324 325} Crisand fordert von den Verfahren Akzeptanz und Praktikabilität³²⁶ und bleibt damit weit unter den Anforderungen, die an die Methoden der psychologischen Diagnostik gerichtet werden. Er unterscheidet freie Verfahren (freie Merkmalsauswahl), strukturierte Verfahren (Einstufung nach Merkmalen in eine Rangfolge) sowie weitere Verfahren, zu denen u.a. das Assessment Center gezählt wird.³²⁷ Schuler beschreibt Leistungsbeurteilungen als wirksame Maßnahme im Rahmen des Personalmanagements.³²⁸ Leistungsbeurteilungen kommen u.a. zur „individuellen Beratung und Förderung von Mitarbeitern“ in Frage³²⁹. Das muss nach Schuler mit geeigneten Kriterien geschehen.³³⁰ Demnach sollen ein Verfahren zur systematischen Leistungsbeurteilung „leistungsrelevante Aspekte erfassen, tätigkeitsbezogen sein, Prognosen ermöglichen, zwischen Merkmalen differenzieren, zwischen Personen (Gruppen etc.) differenzieren, Milde und Strenge vermeiden, eindeutig verständlich sein, richtige Urteilsbeschreibungen nahe legen, ökonomisch sein, vielseitig verwendbar sein, Feedback erleichtern, Zielsetzungen begünstigen, verhaltenssteuernd wirken, transparent und informativ sein, kompatibel sein“.³³¹ Anders als im Fall der Leistungsbeurteilung existieren für die Personalbewertung - nach Wucknitz - keine akzeptierten Modelle³³², so dass aus diesem Bereich keine Methoden zur Messung von Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement als Vorlagen dienen können.

321 vgl. (Geister et al., 2009, S. 14–15)

322 vgl. (Crisand et al., 2003, S. 63)

323 vgl. (Kanning, 2004, S. 11)

324 vgl. (Sommerhoff, 1999, S. 11)

325 vgl. (Geister et al., 2009, S. 5)

326 vgl. (Crisand et al., 2003, S. 63–66)

327 vgl. (Crisand et al., 2003, S. 23)

328 vgl. (Schuler, 2004, S. 1)

329 vgl. (Schuler, 2004, S. 4)

330 vgl. (Schuler, 2004, S. 6)

331 (Schuler, 2004, S. 20)

332 vgl. (Wucknitz, 2009, S. 21)

Für allgemeine Tests stehen im Rahmen des Personalmanagements verschiedene Aufgabentypen zur Verfügung³³³

- Richtig-Falsch-Aufgaben
- Ergänzungsaufgaben
- Mehrfach-Wahl-Aufgaben (Multiple Choice)
- Zuordnungsaufgaben
- Umordnungsaufgaben
- Kurzaufsatz-Aufgaben

Diese Aufgabentypen kommen für jene Tests in Frage, bei denen eindeutige Antworten gegeben werden können. Erhebungen, die mehr als eine richtige Lösung zulassen (siehe die nachfolgende Untersuchung), richten sich nach Methoden der empirischen Sozialforschung. Alle Tests müssen bestimmte Gütekriterien erfüllen.

4.5 Gütekriterien von Tests

Als Gütekriterien von Tests gelten Objektivität, Zuverlässigkeit (Reliabilität) und Validität. „*Objektivität* gibt an, wie unabhängig vom Anwender die Ergebnisse des Tests sind. Im Idealfall erhalten unterschiedliche Anwender bei den gleichen Personen jederzeit exakt gleiche Ergebnisse.“³³⁴ „*Reliabilität* beschreibt die Zuverlässigkeit eines Instrumentes. Sie gibt den Grad der Messgenauigkeit an.“³³⁵ „*Validität* beschreibt, ob der Test tatsächlich das misst, was er zu messen angibt.“³³⁶

Wünschenswert sind darüber hinaus die Kriterien der Normierung, Vergleichbarkeit, Ökonomie und Nützlichkeit, die für psychologische Tests beschrieben werden.^{337 338} Ein Test gilt als normiert, wenn die Testergebnisse in ein Bezugssystem eingeordnet werden, womit die Ergebnisse verschiedener Tests vergleichbar werden.³³⁹ Vergleichbar ist ein Test, wenn es parallele Testformen oder validitätsähnliche Tests dazu gibt.³⁴⁰ Als ökonomisch gilt ein Test, der

333 vgl. (Lienert et al., 1994, S. 25)

334 (Deutsches Institut für Normung, Juli 2009, S. 26)

335 (Deutsches Institut für Normung, Juli 2009, S. 26)

336 (Deutsches Institut für Normung, Juli 2009, S. 26)

337 vgl. (Lienert et al., 1994, S. 7)

338 vgl. (Deutsches Institut für Normung, Juli 2009, S. 26)

339 vgl. (Lienert et al., 1994, S. 11)

340 vgl. (Lienert et al., 1994, S. 12)

Allgemeine Kompetenzen und Schlüsselkompetenzen

- „eine kurze Durchführungszeit beansprucht,
- wenig Material verbraucht,
- einfach zu handhaben,
- als Gruppentest durchführbar,
- schnell und bequem anzuwenden ist.“³⁴¹

Unter Nützlichkeit wird verstanden, dass der Test Merkmale misst, die durch keinen anderen Test abgeprüft werden können.³⁴²

4.6 Beispiele vorhandener Tests

Im Folgenden werden einige Verfahren vorgestellt, die allgemeinen Kompetenzen, Kompetenzen im Wissensmanagement, und Informationskompetenzen testen.

Nicht berücksichtigt werden Tests zu allgemeinen Kompetenzen, die überwiegend aus der psychologischen Diagnostik kommen, da sie keine inhaltliche Nähe zur Messung von Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement aufweisen.

4.6.1 Personalentwicklungstests

Beschrieben werden Kompetenztests, die in der Personalentwicklung und Mitarbeiterbeurteilung Anwendung finden. Dazu gehören beispielhaft die Verfahren CH-Q, KODE, KODEX, KKR, sowie einige Tests nach dem Big-Five Persönlichkeitsmodell (Profilpass, ASSESS, Team Management Rad und Persolog). Das Kompetenzrad nach North gehört auch zur Gruppe der Personalentwicklungstests.

Das *CH-Q Management-Modell* des Schweizerischen Qualifikationsprogramms zur Berufslaufbahn verfolgt das Ziel, die Beschäftigungsfähigkeit zu unterstützen.³⁴³ Die Methode beruht auf Selbstbeurteilung, Selbsteinschätzung und Selbstreflexivität.³⁴⁴ Eine operative Umsetzung der Untersuchung erfolgt durch Partnerorganisationen.

Das Verfahren *KODE* (**K**ompetenz**d**iagnostik und -entwicklung) geht auf Erpenbeck/Heyse zurück³⁴⁵ Es kommt u.a. bei der Personalauswahl, der Personal- und

341 (Lienert et al., 1994, S. 12)

342 vgl. (Lienert et al., 1994, S. 13)

343 vgl. (Calonder Gerster, 2003, S. 726)

344 vgl. (Calonder Gerster, 2003, S. 721)

345 vgl. (Erpenbeck, 2003, S. 492)

Allgemeine Kompetenzen und Schlüsselkompetenzen

Organisationsentwicklung zum Einsatz.³⁴⁶ Es zeichnet sich durch geringen Zeitbedarf (ca. 25 Minuten) aus, kann auf einem Laptop ausgeführt werden³⁴⁷ und setzt sich aus insgesamt vier Fragebögen (bezüglich Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung, Teameinschätzung und Unternehmens- bzw. Organisationseinschätzung) zusammen.³⁴⁸ Ermittelt werden Ausprägungen, die „personale, aktivitätsbezogene, fachlich-methodische, sozial-kommunikative Kompetenzen“ betreffen.³⁴⁹ Als Ergebnis erhält der Proband die Interpretation seiner Kompetenzverteilung, aus der Trainingsvorschläge hervorgehen. KODE wird als objektives Einschätzungsverfahren bezeichnet³⁵⁰, da ein Abgleich der Ergebnisse der Selbsteinschätzung durch Ergebnisse der Fremd-, Team- und Unternehmenseinschätzung vorgenommen wird.

KODEX-Kompetenz-Explorer stammt ebenfalls von Erpenbeck/Heyse und ist eine Weiterentwicklung von KODE.³⁵¹ KODEX hat die Ermittlung tätigkeitsbezogener Kompetenzen zum Ziel und möchte individuelle Führungskompetenzen diagnostizieren sowie die selbstorganisierte Weiterentwicklung der Mitarbeiter fördern.³⁵² Es ist auch für die Personalauswahl vorgesehen.³⁵³ Die Anwendung dieses Verfahrens basiert auf den strategischen Zielen des Unternehmens für die kommenden 24 Monate. Aus diesen Zielen werden strategische Kompetenzanforderungsprofile abgeleitet, die inhaltlich mit Beurteilungsmerkmalen versehen werden. Hieraus ergibt sich ein Sollprofil. Ein Soll-Ist-Vergleich ergibt den individuellen Kompetenzkompass, aus dem Personalentwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden.³⁵⁴ Das Verfahren wird nur zur Selbsteinschätzung durchgeführt.³⁵⁵

Das später vorgestellte Verfahren wird Parallelitäten zu KODEX aufweisen, und zwar im Soll-Ist-Vergleich und der Ableitung der Kompetenzen aus strategischen Zielen.

Einen anderen Weg verfolgt das sog. *Kasseler-Kompetenz-Raster* (KKR) von Kauffeld/Grote/Frieling. In diesem Verfahren werden Gruppendiskussionen beo-

346 vgl. (Erpenbeck, 2003, S. 492)

347 vgl. (Erpenbeck, 2003, S. 494)

348 vgl. (Erpenbeck, 2003, S. 502)

349 vgl. (Erpenbeck, 2003, S. 490)

350 vgl. (Erpenbeck, 2003, S. 491–492)

351 vgl. (Heyse, 2003, S. 505)

352 vgl. (Heyse, 2003, S. 504–505)

353 (Heyse, 2003, S. 509)

354 vgl. (Heyse, 2003, S. 511)

355 vgl. (Heyse, 2003, S. 506)

bachtet und qualitativ nach Verhaltensmustern und Äußerungen bewertet.³⁵⁶ Es ermöglicht die Analyse von Individuen einer Gruppe, von der Gruppe insgesamt und lässt Schlüsse auf Organisationen zu.³⁵⁷ Das Modell beschreibt Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen.³⁵⁸ Hier liegt eine gänzlich andere Methodik vor, nämlich die der kameragestützten Beobachtung, was eine zeitaufwendigere Auswertung nach sich zieht.³⁵⁹ Dafür werden aber im KKR einige Aspekte des Persönlichen Wissensmanagements berücksichtigt. So treten in der Auswertung die Wissensmanagement-Kategorien *Verweis auf Spezialisten* und *Frag nach Meinungen, Inhalt, Erfahrung* auf.³⁶⁰

Auf der Grundlage des Kasseler-Kompetenz-Rasters bieten Kauffeld/Grote/Henschel das *Kompetenz-Reflexions-Inventar* (KRI) als weiteres Verfahren an. Die Beobachtungskriterien aus dem KKR werden hier in einen Fragebogen zur Selbsteinschätzung übernommen und in einer elfstufigen Skala von *Trifft überhaupt nicht zu* bis *Trifft völlig zu* bewertet. Aus dem Abgleich zwischen der Selbsteinschätzung und den Beobachtungskriterien wird der Entwicklungsbedarf abgeleitet.³⁶¹

Der *Profilpass*³⁶² wird als kommerziell angebotenes Instrument der Kompetenzbilanzierung und -entwicklung eingesetzt. Aus dem bisherigen beruflichen Werdegang und den selbstevaluierten Stärken und Schwächen werden Handlungsoptionen für die weitere berufliche Entwicklung abgeleitet.³⁶³

ASSESS ist ein 360° Feedback. In anonymisierter Form werden online Informationen zu einer Person gesammelt und ausgewertet. Ein Fragebogen mit 60 Fragen bezieht sich auf das zu Grunde liegende Kompetenzmodell³⁶⁴, welches die Testpersonen nach den drei Kriterien *reflektierend* (wenig hinterfragend vs. tiefgründig), *strukturiert* (wenig systematisch vs. logisch) und *eigenständig* (Teamspieler vs. unabhängig) beurteilt.³⁶⁵

356 vgl. (Kauffeld et al., 2003a, S. 226)

357 vgl. (Kauffeld et al., 2003a, S. 235)

358 vgl. (Kauffeld et al., 2003a, S. 234)

359 vgl. (Kauffeld et al., 2003a, S. 227)

360 vgl. (Kauffeld et al., 2003a, S. 231)

361 vgl. (Kauffeld et al., 2003b)

362 <http://www.profilpass.de/>, [zuletzt geprüft am 20.02.2012]

363 vgl. (PROFILPASS. 1)

364 vgl. (Euteneier et al., 2006, S. 97)

365 vgl. (Euteneier et al., 2006, S. 101)

Mit dem *Kompetenzrad* nach North werden fachliche, methodische und soziale Kompetenzen beurteilt³⁶⁶ und graphisch in Form eines Kreises (Rades) oder einer Matrix visualisiert.³⁶⁷ Der Teilnehmer stuft sich in die Niveaustufen *Kenner*, *Könnner* oder *Experte* ein. Ein Ist-Soll Vergleich zeigt in einer Matrix Kompetenzlücken einzelner Mitarbeiter auf und ermöglicht die Identifizierung fehlender Kompetenzen im Unternehmen.³⁶⁸

Beim *Team Management Rad* werden die Teilnehmer in die Kategorien *Entdecker*, *Organisatoren*, *Controller* und *Berater* eingeteilt.³⁶⁹ Teams sind nur erfolgreich, wenn alle Kategorien innerhalb der Gruppe vertreten sein. Der Team Management Fragebogen besteht aus 60 Fragen, deren Auswertung gewisse Präferenzen erkennen lässt: Entdecker können z.B. kreativ bis extrovertiert oder Organisatoren analytisch bis strukturiert sein.³⁷⁰

Auch *Persolog* ist ein Instrument für die Erstellung von Persönlichkeitsprofilen, welches vier Verhaltenskategorien unterscheidet (Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit).³⁷¹ Außerdem werden persönliche Verhaltenstendenzen zu Motivation, Umgang mit Konflikten, Reaktion und Druck bewertet.³⁷²

4.6.2 Wissensmanagement-Tests

Für die Bewertung von Kompetenzen für das Persönliche Wissensmanagement liegen bereits einige Verfahren vor.

Einen einfachen *Selbsttest* stellen Probst et al. vor. Zwanzig Fragen mit den Ausprägungen ja/nein führen zu dem Ergebnis, dass der Teilnehmer in der Lage ist, eine Informationsflut zu bewältigen bzw. nicht zu bewältigen. Daraus werden Maßnahmen zur Arbeitsorganisation abgeleitet.³⁷³

Finke/Heisig sind Begründer des *Kompetenzchecks*. Angelehnt an das Referenzmodell des Fraunhofer IPK³⁷⁴ (s. Kapitel 2.4.4) werden 34 Punkte zu den vier Kernaktivitäten des Wissensmanagements (Wissen erzeugen, Wissen speichern,

366 vgl. (North, 2003, S. 175)

367 vgl. (North, 2003, S. 180)

368 vgl. (North, 2003, S. 181)

369 vgl. (Wagner et al., 2008, S. 62)

370 vgl. (Wagner et al., 2008, S. 68)

371 vgl. (Gay, 2009, S. 14)

372 vgl. (Gay, 2009, S. 15)

373 vgl. (Probst et al., 2000, S. 61–65)

374 vgl. (Finke et al., 2003, S. 607)

Wissen verteilen und Wissen anwenden) bewertet.^{375 376} Der Test sieht vor, dass der Selbsteinschätzung des Teilnehmers eine Fremdeinschätzung gegenübergestellt wird.³⁷⁷ Die Ergebnisse des Tests können als Grundlage für ein Mitarbeitergespräch dienen und zur Teambildung beitragen.³⁷⁸ Ferner ergeben sich aus den Ergebnissen Wissensstärken und Wissenslücken des Unternehmens.³⁷⁹ Finke/Heisig bezeichnen den Kompetenzcheck als Reflexionsinstrument, nicht als wissenschaftliches Testverfahren.³⁸⁰

Eine *Wissensbilanz* ist ein weiteres Instrument aus der Disziplin Wissensmanagement. In der Literatur werden unterschiedliche Ansätze beschrieben, in Deutschland kommt überwiegend die „Wissensbilanz – Made in Germany“ zum Einsatz, die, gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, seit 2003 in mehreren Projektphasen entwickelt und eingesetzt wurde.

Eine Wissensbilanz ist ein

„Instrument zur gezielten Darstellung und Entwicklung des Intellektuellen Kapitals einer Organisation. Die Wissensbilanz zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisatorischen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem Intellektuellen Kapital und dem Geschäftserfolg auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren.“³⁸¹

Intellektuelles Kapital setzt sich nach dieser Definition zusammen aus Humankapital, Beziehungskapital und Strukturkapital.³⁸² Unter Humankapital werden Kompetenzen von Mitarbeitern verstanden, z.B. Wissensorientierung oder Lernbereitschaft, die nach Qualität, Quantität und Systematik bewerten werden.³⁸³ Das Wissensbilanzergebnis verdeutlicht Wirkungszusammenhänge, aus denen Erfolgsfaktoren für die Unternehmensführung abgeleitet werden können.^{384 385} Somit liegt das Ziel dieses Instruments auf Unternehmensebene und nicht auf der Mitarbeiterebene.

375 vgl. (Finke et al., 2003, S. 613)

376 vgl. (Finke et al., 2003, S. 609)

377 vgl. (Finke et al., 2003, S. 617)

378 vgl. (Finke et al., 2003, S. 607)

379 vgl. (Finke et al., 2003, S. 607)

380 vgl. (Finke et al., 2003, S. 608)

381 (Alwert et al., 2008, S. 61)

382 vgl. (Alwert et al., 2008, S. 59)

383 vgl. (Alwert et al., 2008, S. 60)

384 vgl. (Alwert et al., 2008, S. 61)

385 vgl. (Alwert et al., 2008, S. 5)

Abschließend können aus dem Bereich Wissensmanagement noch *Wissensmanagement-Audits* zur Bewertung von Kompetenzen im persönlichen Wissensmanagement herangezogen werden. Sie arbeiten ebenfalls in erster Linie auf Unternehmensebene, um Wissensflüsse aufzudecken.³⁸⁶ Ein aussagekräftiges Audit besteht in der Selbsteinschätzung³⁸⁷ auf Unternehmensebene, die im Rahmen der Evaluation von *Exzellenten Wissensorganisationen* durchgeführt wird (s. Kapitel 6.2). Im Einzelnen wird gefragt nach:

- „Wie transparent sind die Kompetenzen der Mitarbeiter?
- Wie gezielt werden Kompetenzen der Mitarbeiter durch entsprechende Qualifikationsmaßnahmen entwickelt?
- Wie gut wird der Erwerb neuen Wissens / neuer Kompetenzen unterstützt, z.B. durch den Besuch von Fachkongressen oder die Teilnahme an externen Netzwerken?
- Wie gut wird der Erfahrungs- und Wissensaustausch unter den Mitarbeitern unterstützt, z.B. durch entsprechende Kommunikationsfreiräume, sog. Communities, usw.?
- Wie wird sichergestellt, dass zentrale Information und das Wissen von Mitarbeitern, die aus der Organisation ausscheiden, nicht verloren gehen?“³⁸⁸

Kaplan/Norton entwickelten die *Balanced Scorecard* (BSC) als betriebliches Steuerungsinstrument. Dieses Managementsystem wird an der jeweiligen Unternehmensstrategie ausgerichtet. Es beinhaltet die Gegenüberstellung von finanziellen und nicht-finanziellen Messgrößen sowie deren Soll- und Ist-Werte.³⁸⁹ Die ursprüngliche Version der BSC wird durch die Perspektiven *Finanzen*, *Kunden*, *Prozesse* und *Potentiale* gebildet. Diese Bezeichnungen können aber auch unternehmensspezifisch angepasst werden. Häufig sind auch die Bezeichnungen *Finanzen*, *Kunden*, *interne Geschäftsprozesse* und *Lernen/Wachstum* zu finden.³⁹⁰ In den Perspektiven *Potentiale* und *Lernen/Wachstum* finden sich die Kompetenzen der Mitarbeiter wieder. Hier können Soll-Ziele wie *Wissenstransfer erhöhen*, *Neue Medien offensiv nutzen* o.ä. erscheinen. Diese Ziele beziehen sich auf die Unternehmensebene. Die BSC kann aber bis auf den einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen werden. Dadurch ergeben sich Ziele für den Einzelnen, die mit

386 vgl. (Mertins et al., 2001a, S. 157)

387 vgl. (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2009, S. 8)

388 interne Quelle, nicht mehr auf der Webseite abrufbar

389 vgl. (Horváth & Partner, 2007, S. 2)

390 vgl. (Horváth & Partner, 2007, S. 3)

Kennzahlen belegt sind, z.B. „jährliches Update des persönlichen Kompetenzprofils im Intranet“.

Orientiert an der BSC erstellten Kriegesmann et al. die *IAI-Scorecard of Competence* (IAI = Institut für angewandte Innovationsforschung e.V.). Diese misst die Kompetenzentwicklung auf Unternehmensebene³⁹¹ und bezieht den betrieblichen Kontext ausdrücklich in die Messung mit ein.³⁹²

4.6.3 Tests zur Informationskompetenz

Das Modell des Persönlichen Wissensmanagements weist zahlreiche Berührungspunkte zu Modellen der Informationskompetenz auf (s. Kapitel 3.1). Daher werden an dieser Stelle beispielhaft Tests zur Informationskompetenz vorgestellt.

Neely stellt Wissensfragen als Testmöglichkeit von Informationskompetenz zusammen³⁹³, ähnlich wie auch *SAILS*³⁹⁴ oder internetbasierte Formen³⁹⁵, angelehnt an den beschriebenen Standards zur Informationskompetenz. Der gravierende Unterschied dieser Test zu Testverfahren im Persönlichen Wissensmanagement besteht im Grundsatzgedanken, dass z.B. Suchstrategien oder die Anwendung von Bool'schen Operatoren eindeutig richtig oder falsch sind. Diese Grundannahme besteht für Kompetenzen im Persönlichen nicht.

Eine Übersicht zu weiteren Testmöglichkeiten stellen Radcliff et al. vor. Sie nennen neben den üblichen Tests auch Formen wie Befragungen, Interviews, Betrachtung von Workshops mit Fokusgruppen und Portfolios (bestehend z.B. aus Literaturverzeichnissen, Rechercheplänen und einer Reflektion zum Rechercheprozess).³⁹⁶

Eine weitere Möglichkeit zur Bewertung von Informationskompetenz besteht in der Erarbeitung von Simulationen³⁹⁷ in denen die Teilnehmer alle Aspekte der Informationskompetenz bearbeiten müssen. Katz beschreibt einen solchen Test, bei dem herausragend das kritische Denken als Befragungskriterium zu nennen ist.³⁹⁸ Dieser Test wurde sogar anhand von über 4000 Studenten validiert.³⁹⁹ Für

391 vgl. (Kriegesmann et al., 2003, S. 151–152)

392 vgl. (Kriegesmann et al., 2003, S. 152)

393 vgl. (Neely, 2006)

394 vgl. (Salem et al., 2006, S. 131)

395 vgl. (Information Literacy Assessment S. 1)

396 vgl. (Radcliff et al., 2007)

397 vgl. (Katz et al., [2006], S. 52)

398 vgl. (Katz et al., [2006], S. 52)

Allgemeine Kompetenzen und Schlüsselkompetenzen

solche Simulationen, wenn sie denn in vertretbarem Aufwand entwickelt werden sollen, müssen wie bei den beschriebenen Tests konkrete eindeutige Lösungen vorliegen. Diese Kriterien können für Informationskompetenz im Gegensatz zu Persönlichem Wissensmanagement definiert werden.

399 vgl. (Katz et al., [2006], S. 52)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

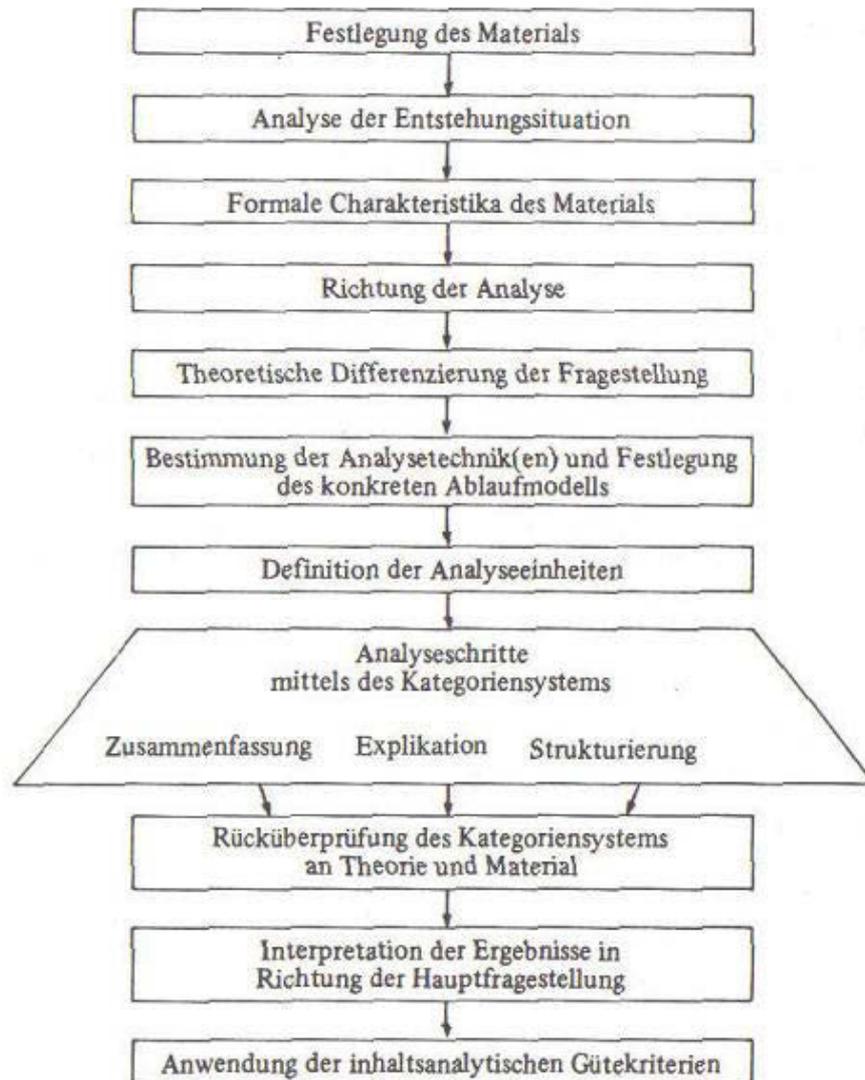
5 Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

5.1 Methodische Grundlage für das zu entwickelnde Modell

In der Literatur werden in unterschiedlichen Zusammenhängen für Persönliches Wissensmanagement benötigte Kompetenzen dargestellt. Die Auflistung der Kompetenzen erfolgt nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Dessen Methode ermöglicht u.a. der Klassifizierung von Aussagen.⁴⁰⁰ Die Auswertung des Materials erfolgt nach dem allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodell nach Mayring (s. Abb. 9).

400 vgl. (Mayring, 2008, S. 20–23)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell



Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell

Abbildung 9: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell⁴⁰¹

401 (Mayring, 2008, S. 54)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Die Definition des Ausgangsmaterials erfolgt nach den Kriterien:

- *Festlegung des Materials* (Veröffentlichungen über Persönliches Wissensmanagement und Kompetenzen),
- *Analyse der Entstehungssituation* (Veröffentlichungen aus den Fachdisziplinen Linguistik, Erziehungswissenschaften, Psychologie, Politikwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften) und
- *Formale Charakteristika des Materials* (Monographien, Reports, Studien und Internetveröffentlichungen).⁴⁰² Ausgangsmaterial.⁴⁰³

Die *Richtung der Analyse* erfolgt theoriegeleitet nach der Differenzierung der Fragestellung: Welche Kompetenzen werden im Persönlichen Wissensmanagement benötigt?⁴⁰⁴

Für die inhaltliche Analyse stehen zahlreiche Methoden zur Verfügung. In der vorliegenden Arbeit findet die *Strukturierung des Materials nach bestimmten Gesichtspunkten* statt.⁴⁰⁵ Dabei werden die Arbeitsschritte *Zusammenfassung*, *Explikation* und *Strukturierung* durchlaufen.⁴⁰⁶ In der *Zusammenfassung* erfolgt die Extraktion genannter Kompetenzen (s. Kapitel 5.2 und 5.3).⁴⁰⁷ Zur *Explikation*⁴⁰⁸ dient die Beschreibung der Kategorien durch Heisig (s. Abb. 10)⁴⁰⁹. Die *Strukturierung* des Materials erfolgt anhand von deduktiv erstellten Kategorien⁴¹⁰ nach dem geschäftsprozessorientierten Wissensmanagement (s. Kapitel 2.4.4). Fallbeispiele sowie Kodierregeln entfallen aufgrund des inhaltlichen Schwerpunkts, der Beschaffenheit und überschaubaren Menge des Materials. Daher erfolgt auch keine computergestützte Auswertung.⁴¹¹

Zur *Rücküberprüfung* werden die zusammengestellten und strukturierten Kompetenzen anhand einer Stichprobe quantitativ analysiert.⁴¹² Hierfür wurde eine Befragung zur Bedeutung der Kompetenzen in der Gruppe *Informationsmanager* auf

402 vgl. (Mayring, 2008, S. 46–47)

403 vgl. (Sydow et al., 2003, S. 14)

404 vgl. (Mayring, 2008, S. 50–53)

405 vgl. (Mayring, 2008, S. 57)

406 vgl. (Mayring, 2008, S. 58)

407 vgl. (Mayring, 2008, S. 58)

408 vgl. (Mayring, 2008, S. 77, 82)

409 vgl. (Heisig, 2005, S. 63)

410 vgl. (Mayring, 2008, S. 74)

411 vgl. (Mayring, 2008, S. 83)

412 vgl. (Mayring, 2008, S. 76)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

der DGI-Tagung 2010 und in der Gruppe *Wissensmanager* auf den WIMA-Tagen 2010 durchgeführt (s. Kapitel 5.6).

Im folgenden Kapitel 5 werden Publikationen zusammengetragen, die explizite Darstellungen zu Kompetenzen für Persönlichen Wissensmanagement enthalten. Die Beschreibung der Kompetenzen in diesen Veröffentlichungen lässt erkennen, dass es sich vielfach auch um Schlüsselkompetenzen handelt. Daher werden in einem weiteren Teil dieses Kapitels Publikationen zu Schlüsselkompetenzen aufgeführt. Die Definition der Schlüsselkompetenzen erfolgt nach DIN/Grandke.

Diese Kompetenzen (insgesamt 270 Einzelstatements) werden in einer Tabelle zusammengestellt und den Kernprozessen (sog. Bausteinen) *Wissen erzeugen*, *Wissen speichern*, *Wissen verteilen* und *Wissen anwenden* zugeordnet. Kompetenzen, die sich mindestens zwei Bausteinen zuordnen ließen, werden als Schlüsselkompetenzen aufgefasst und einem eigenen Kernprozess *Schlüsselkompetenzen* zugeordnet. Innerhalb der Kernprozesse erfolgt eine Zusammenfassung der einzelnen Kompetenzen zu übergeordneten Begriffen, um Überschneidungen zu vermeiden (s. Abb. 10).

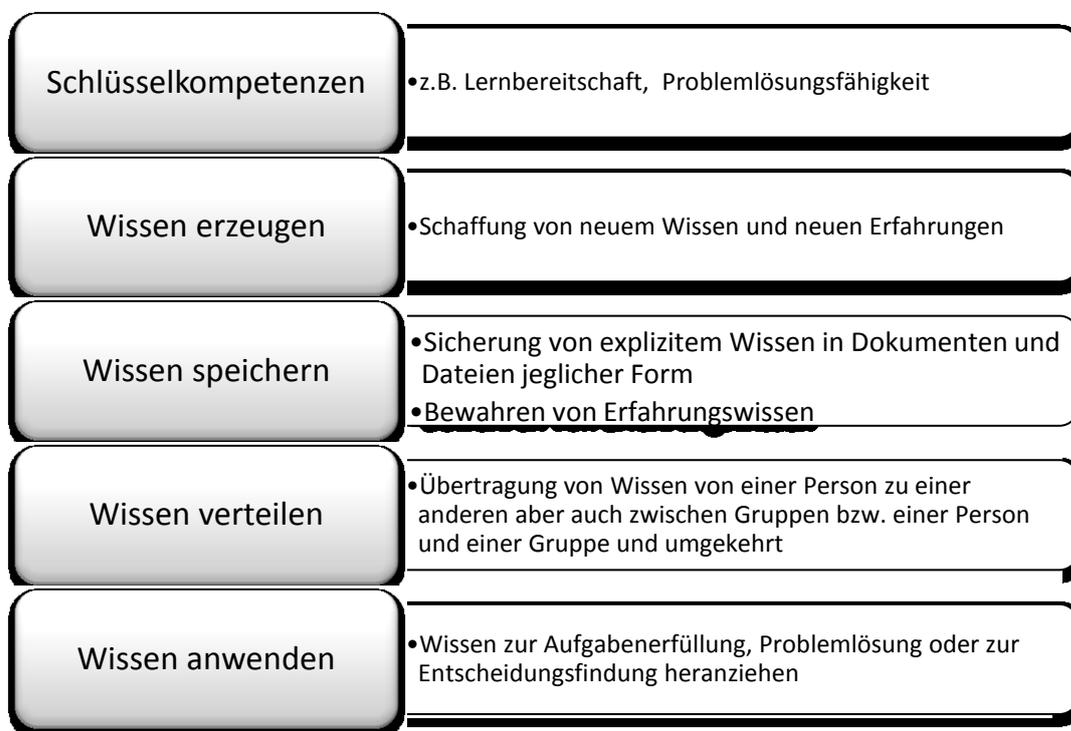


Abbildung 10: Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Auf diese Weise entsteht ein Kompetenzkatalog für Persönliches Wissensmanagement, der in einem weiteren Schritt in einen Fragebogen (s. Anhang) umgesetzt und in einer Umfrage evaluiert wird.

5.2 Literaturgrundlage für das zu entwickelnde Modell: Publikationen zu Persönlichem Wissensmanagement

Eine der Schlüsselpublikationen zum Thema Persönliches Wissensmanagement ist der Konferenzband „Skills for knowledge management“ der Firma TFPL (britisches Unternehmen, das sich auf Informations-, Bibliotheks-, Wissens- und Webcontent-Management spezialisiert hat).

TFPL unterteilt die Kompetenzen für Persönliches Wissensmanagement in „KM [Knowledge management] enabling skills“, „survival skills“ und „core competencies“.^{413 414} Diese Auflistung entstand in einem Forschungsprojekt, in dem einerseits Praktiker und Experten aus dem Bereich Wissensmanagement befragt wurden, andererseits Veröffentlichungen und Studien ausgewertet wurden.⁴¹⁵

TFPL weist praktizierenden Wissensarbeitern folgende Kompetenzen zu:

KM enabling skills and competencies

- Business process identification and analysis
- understanding the knowledge process within the business process
- understanding the value, context and dynamics of knowledge and information
- knowledge asset identification, creation, maintenance and exploitation
- knowledge mapping and flows
- change management
- leveraging ICT to create KM enablers
- an understanding of support and facilitation of communities and teams
- project management
- information structuring and architecture
- document and information management and workflow
- an understanding of information management principles
- an understanding of publishing processes

413 vgl. (Abell et al., 1999, S. 5)

414 vgl. (TFPL, 1999, S. 77)

415 vgl. (TFPL, 1999, S. 66)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

- an understanding of technological opportunities

Environmental skills and competencies

- communication
- team working
- negotiation
- persuasion
- facilitation
- coaching

Core competency building

- Continuing professional and technical education and training
- Business, sector and work experience

Professional, technical and craft skills and education

- training and development
- business sectors and work experience.⁴¹⁶

Eine weitere Untersuchung dieser Art wurde von Wilfort/Wilfort mit der „Studie zum Management des persönlichen Wissens“ vorgelegt. Wie im Kapitel 3.4 „Modellen im Wissensmanagement“ bereits aufgezeigt, haben die Autoren eine Expertenbefragung zu Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement durchgeführt und daraufhin eine Einteilung in die sieben Bereiche vorgenommen (s. Abb. 8): *Lernen, Netzwerkmanagement, bewusster Umgang mit Informationen, Selbstbeobachtungsfähigkeit, Selbstreflexionsfähigkeit* und *Fähigkeit ein persönliches inneres Ordnungssystem herzustellen*.^{417 418}

Eine Untersuchung zu Anforderungen an Wissensmanager führte Larrson durch. Dafür befragte er sechs Wissensmanager, die aufgrund ihres Expertenwissens ausgewählt wurden.⁴¹⁹ Leitfadengestützte Interviews führten zur Gruppierung von

416 vgl. (TFPL, 1999, S. 77)

417 vgl. (Wilfort et al., 2007b)

418 Die der Untersuchung zugrunde liegende Masterarbeit ist leider nicht öffentlich zugänglich.

419 vgl. (Larrson, 2002, S. 8)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Kompetenzen in die Kategorien *Fachkompetenz, soziale Kompetenz, personale Kompetenz, Handlungskompetenz* und *Methodenkompetenz*.⁴²⁰

Probst et al. legen vier Phasen des Persönlichen Wissensmanagements fest. Für diese Phasen definieren sie eine Zielsetzung und beschreiben Instrumente des Persönlichen Wissensmanagements (s. Tab. 2).

Tabelle 2: Kompetenzen für das Persönliche Wissensmanagement nach Probst⁴²¹

Phasen des Persönlichen Wissensmanagements	Zielsetzung der Phase	Instrumente des Persönlichen Wissensmanagements
Zugang zu relevantem Wissen	Management eines Netzwerkes von Experten und Kontakten Systematischer Zugang zu elektronischen und anderen qualitativ hochwertigen Informationsquellen	<ul style="list-style-type: none"> • Expertennetz • Ghostreader und Abstract-Dienste • Delphi-Studien
Selektion von relevantem Wissen	Bewertung der Qualität und Relevanz von Quellen und Inhalten	<ul style="list-style-type: none"> • Selektionskriterien • Web-Agenten
Integration von relevantem Wissen	Verständnis, Einordnung, Verwaltung und Anwendung von neuem Wissen	<ul style="list-style-type: none"> • Mapping- bzw. Visualisierungs-Techniken • Kategorisierungsregeln
Strategische Kompetenzentwicklung	Analyse und Kompensation eigener Kompetenz-Defizite Gezielter Aus- und Aufbau eigener Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensprofil • Lern-Agenda • Wissens-Coaching

420 vgl. (Larrson, 2002, S. 78–84)

421 vgl. (Probst et al., 2000, S. 31)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

In der Beschreibung des *Wissenskreislaufs* von Probst et al. sind Leitfragen zur Analyse der einzelnen Bausteine enthalten (s. Kapitel 2.4.3). Diese Leitfragen beziehen sich u.a. auf Aspekte des Persönlichen Wissensmanagements:

- „Welches sind Ihre persönlichen Wissensziele?“⁴²²
- „Kennen Sie die internen Experten Ihres Unternehmens und können Sie sie leicht kontaktieren? [...]
- Haben Sie einen Überblick darüber, welche Projekte in Ihrem Unternehmen zur Zeit laufen?
- Wie entscheiden Sie, wer wie viel wissen darf? [...]
- Durch welche Systeme werden Sie bei Ihrer Informationssuche unterstützt? Werden Instrumente wie Wissenskarten und ähnliches bewusst genutzt?
- Haben Sie eine Internet-Suchstrategie oder Personen, welche Ihnen bei der Suche helfen können?“⁴²³
- „Prüfen Sie vor dem Start eines Entwicklungsprojekts, ob Sie dieses Wissen auch extern erwerben können?
- Welches sind die Hauptakquisitionsfelder für Wissen? Welche Beschaffungskanäle nutzen Sie hauptsächlich, welche kaum und warum?“⁴²⁴
- „Welche Informations- und Kommunikationstechnologien werden in Ihrem Umfeld bereits zur (Ver-)teilung von Informationen eingesetzt? [...]
- Nutzen Sie alle Möglichkeiten, um Wissen, das alle angeht, zügig und großflächig an Ihre Mitarbeiter zu kommunizieren?
- Tauschen Sie Ihre Informationen und Ihr Wissen systematisch mit anderen Bereichen oder Funktionen aus?“⁴²⁵
- „Ist es in Ihrer Organisation oder Ihrem Bereich möglich, inhaltliche Fragen offen zu stellen? Wird Wissen aus anderen Funktionsbereichen oder Organisationseinheiten angefragt und genutzt oder werden Anfragen eher abteilungsintern begrenzt?
- Sind Ihre bevorzugten technischen Informationsquellen (Datenbanken, Management-Informationssysteme) benutzerfreundlich gestaltet? Können Sie bei einer Recherche verschiedene Ebenen von Wissensquellen (interne und exter-

422 (Probst et al., 2010, S. 60)

423 (Probst et al., 2010, S. 89)

424 (Probst et al., 2010, S. 109)

425 (Probst et al., 2010, S. 173)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

ne Dokumente, Projektmitarbeiter, Experten) kombinieren oder werden diese Informationen separat gehalten? [...]

- Sind die Dokumente, die Sie täglich erhalten, nutzerfreundlich aufgebaut [...]?⁴²⁶

Weiterhin nennen Probst/Raub/Romhardt folgende Bedingungen für die Bewahrung von Wissen:

- Organisation von Selektion, Speicherung und Aktualisierung von Wissen,
- Einheitliche Verwendung von Deskriptoren für Dokumente aller Art
- Festgelegte Aktualisierungsmechanismen.⁴²⁷

Auch Finke/Heisig führen in ihrem „Kompetenz-Check“, angelehnt an das Referenzmodell von Heisig (s. Kapitel 2.4.4), Kompetenzen für das Persönliche Wissensmanagement auf:

„Wissen speichern (Platzieren und Zugriff auf relevantes Wissen)“:

- „Fähigkeit, Wissen in Dokumenten gezielt zur Wiederverwendung in Ablagestrukturen [...] platzieren. [...]
- Speicherstrukturen (Verzeichnisstrukturen, Ablage usw.) als auch die Struktur der Inhalte der Dokumente (Übersichtlichkeit, Anschaulichkeit, Einfachheit anlegen) [...]
- Beurteilung von Relevanz und Wichtigkeit von Wissen.“

„Wissen verteilen (Austausch):

- [...]Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit [...]
- soziale Kompetenz [...] umfasst u.a. auf andere eingehen zu können, abweichende Meinungen zuzulassen, kritikfähig zu sein, konstruktive Lösungen für Interessenkonflikte zu finden. [...]
- passive und aktive Bereitschaft zur Verteilung und Weitergabe von Wissen zu fördern, als Motivation zum Abrufen und Bereitstellen von Inhalten zu erhöhen.“

„Wissen anwenden (Einsatz, Umsetzung):

426 (Probst et al., 2010, S. 189)

427 vgl. (Probst et al., 2010, S. 214)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

- [...]Bereitschaft, dazuzulernen sowie die
- Fähigkeit sich auf Neuerungen einzustellen (Anpassungsfähigkeit) [...]
- Fähigkeit und Motivation theoretisches Wissen zu nutzen und in die Praxis umzusetzen.“

„Wissen erzeugen (Entwicklung):

- [...]Verarbeitung externer Wissensquellen (Datenbanken, Kooperationen, Neueinstellungen, Beratung) [...]
- organisationsinterne Weiterentwicklung [...]
- sich selbst und andere zur Erzeugung von Wissen zu motivieren“.^{428 429} [Aufzählungszeichen hinzugefügt.]

Der *Europäische Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement* benennt sechs Fähigkeiten, die zur Bewältigung von Wissensprozessen notwendig sind. Diese sind:

- „die Fähigkeit, aus implizitem Wissen explizites Wissen zu machen
- das Fördern der Wissensteilung, indem man seine Fähigkeit des aktiven Zuhörens entwickelt, z.B. in eigenen Worten die Worte eines Kollegen wiederzugeben, um herauszufinden, ob man etwas richtig verstanden hat
- die effektive Vermittlung von Wissen an andere
- das Strukturieren von Wissen in Dokumenten in einer leserfreundlichen Art und Weise
- das Definieren effektiver Suchstrategien und die adäquate Deutung der Abfrageergebnisse
- die Selektion und Nutzung von externem Wissen (z.B. Informationen von Dritten)“.⁴³⁰

Eine Veröffentlichung der Fraunhofer-Gesellschaft zum Kompetenzmanagement stellt folgende Kompetenzen für Persönliches Wissensmanagement zusammen:

- sinnvoller Einsatz von Wissen zur Bewältigung anstehender Arbeiten
- direkte Kommunikation auf das Wesentliche konzentrieren

428 (Finke et al., 2003, S. 607–608)

429 (Heisig, 2005, S. 63)

430 (CEN/ISSS Knowledge Management Workshop, 2004, S. 16)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

- Kritik sachlich und konstruktiv äußern
- Wissen kurz und prägnant kommunizieren
- Selektionsfähigkeit zur Auswahl relevanter Informationen
- Einschätzung des Informationsbedürfnisses von Kollegen
- Präzise Formulierung von Sachverhalten
- Dokumente so ablegen, dass man sie wiederfindet
- Strukturierte schriftliche Darstellung von Informationen
- Anwendung effektiver Suchstrategien
- Selbstgesteuertes lebenslanges Lernen.⁴³¹

North und Guldenberg fordern von Wissensmanagern den professionellen Umgang mit Informationen, die Fähigkeit zur Strukturierung und die Kenntnis des eigenen Wissensgebietes.⁴³² Sie benennen Selbstorganisation als ein Bestandteil der Wissensgenerierung.⁴³³

Ebenfalls stellt Reinmann-Rothmeier Kompetenzen für Persönliches Wissensmanagement zusammen:

- Eigenverantwortliche Zielsetzung: *Wissensplanung* mit
 1. Zielanalyse
 2. Zeitanalyse und
 3. Situationsanalyse
- Eigenverantwortliche Evaluation: *Wissensbewertung* mit
 1. formativer Selbstevaluation
 2. summativer Selbstevaluation
- Individuelle Wissensrepräsentation: *Wissensdiagnose* mit

431 vgl. (Mertins, 2004, S. 12–32)

432 vgl. (North et al., 2009, S. 11)

433 vgl. (North et al., 2004, S. 1)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

1. Vorwissenanalyse und
 2. Bedarfsanalyse sowie Identifikation von Informationsquellen mit
 3. Informationssuche und
 4. Informationsanalyse
- Individuelle Wissensgenerierung
 1. Informationsverarbeitung und Wissenskonstruktion unter Berücksichtigung unterschiedlich präsentierter Informationen in Form von
 2. Texten und Vorträgen
 3. Bildern und Filmen,
 4. multimedialen und vernetzten Medien und
 5. Lernsoftware
 - *Wissenskommunikation*
 - Entwicklung der eigenen *Teamfähigkeit* mit
 1. Kommunikations- und
 2. Feedback-Regeln, Organisation kooperativer Zusammenarbeit mit
 3. Planungs- und Steuerungsprinzipien,
 4. Telekooperation und
 5. elektronischer Informationsweitergabe
 - Individuelle *Wissensnutzung*
 1. Entwicklung von Strategien zur Überwindung trägen Wissens und Maßnahmen zur Transfersicherung mit
 2. Umgebungsgestaltung und
 3. Coaching
 - *Stress- und Fehlermanagement*
 - *Motivationskontrolle* mit
 1. Aufmerksamkeitskontrolle und
 2. emotionaler Selbstbeeinflussung, Lernen aus Fehlern und
 3. Fehlereinstellung und
 4. -strategien, Bewältigung von Informationsfluten mit

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

5. kognitiven und
6. motivational-emotionalen Strategien.^{434 435}

Die Einteilung von Kompetenzen kann ebenfalls in die Kategorien *Metawissen*, *Lernstrategien* und *Problemlösekompetenz* erfolgen.⁴³⁶ Hier werden die Kompetenzen an das Bausteine-Modell von Probst et al. angelehnt und ergänzt durch die Dimension „Stress- und Fehlermanagement“.

Bei Nonaka/Takeuchi, deren SECI-Modell im Kapitel (2.4.1) aufgeführt ist, finden sich nur wenige Aussagen zu Persönlichem Wissensmanagement. Ihre Theorie zum Wissensmanagement beschäftigt sich hauptsächlich mit der Rolle des Unternehmens. Wesentlich ist die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen. Die Autoren stellen dabei heraus, dass die Umwandlung von implizitem zu explizitem Wissen durch Individuen erfolgt. Hierin besteht ein wesentliches Kompetenzmerkmal für Persönliches Wissensmanagement.⁴³⁷ Nonaka/Takeuchi beschreiben darüber hinaus Kompetenzen für Wissenspraktiker, Wissensingenieure und Wissensverwalter und nehmen damit eine ähnliche Differenzierung wie TPFL vor. Die in diesen Kategorien beschriebenen Kompetenzen sind aber sehr abstrakt und für ein Testverfahren nicht einzusetzen.⁴³⁸

Unter der Leitung von Bullinger wurden von der Fraunhofer-Gesellschaft in einer bundesweiten Studie die größten Hindernisse im Wissensmanagement erfasst (z.B. Zeitmangel, Unkenntnis über den Wissensbedarf, kein organisierter Wissensaustausch). Zu deren Vermeidung können Kompetenzen formuliert werden:

- Zeitmanagement
- Bewusstsein für die Bedeutung von Wissen
- Kenntnis des Wissensbedarfs
- Bewusstsein für Wissensteilung.⁴³⁹

Auch Scholl beschreibt Hemmnisse im zielgerichteten Umgang mit Informationen:

434 vgl. (Reinmann-Rothmeier et al., 2000, S. 27–29)

435 vgl. (Reinmann, 31.05.2005, S. 5)

436 vgl. (Reinmann, 2009, S. 1057)

437vgl. (Nonaka et al., 1997, S. 254)

438 vgl. (Nonaka et al., 1997, S. 174–177)

439 vgl. (Bullinger, 1998)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

„Entscheidungsrelevante Informationen

- sind produzierbar, werden nicht produziert
- sind vorhanden, werden nicht (korrekt) übermittelt
- sind beschaffbar, werden nicht beschafft
- liegen vor, werden nicht (korrekt) verbreitet.“

Im Sinne eines erfolgreichen Wissensmanagements fordert er, diese Fehler zu vermeiden.⁴⁴⁰

Lembke stellt einen Fragenkatalog zu Kompetenzen für Persönliches Wissensmanagement zusammen:⁴⁴¹

- „Gibt es sonst noch jemanden, der mir mit seinem Wissen hier weiterhelfen kann?
- Was haben wir aus diesem Projekt gelernt?
- Wem sollten wir das Gelernte mitteilen?
- Was werde ich das nächste Mal besser machen?“⁴⁴²

Dieser Fragenkatalog lehnt sich an Leitfragen von Probst et al. an (s. o. in diesem Kapitel).

Pohland/Masur fordern, Wissensmanagement als ganzheitliche Strategie und als Denk- und Handlungsansatz anzuwenden,⁴⁴³ ein Kontaktnetz aufzubauen und zu pflegen und zwischen Mitarbeitern Informationen auszutauschen.⁴⁴⁴

Völkel betont, dass nach der Definition von Nonaka/Takeuchi Wissen grundsätzlich personengebunden ist und stellt folgende Kompetenzen zusammen:

- „recall previous learned knowledge faster (or at all) when it is required
- model personal knowledge and beliefs with external modeling tools to derive new insights [...]
- strategies for filing ideas to retrieve them when needed
- time and task management

440 (Scholl, 2004, S. 27)

441 <http://www.learnact-gmbh.de/index.php> [zuletzt geprüft am 21.2.2012]

442 (Lembke, 08.01.2007, S. 2)

443 vgl. (Pohland et al., 2006, S. 426)

444 vgl. (Pohland et al., 2006, S. 427)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

- matching work habits with personal productivity level variations
- investing time into personal learning and PKM improvements
- work-live balance⁴⁴⁵.

Vollmer nennt persönliche Kompetenzen für Zusammenarbeit in Unternehmen wie z.B.

- ein ganzheitliches Konzept zur Erschließung, Speicherung und zum Austausch von Wissen,
- Technologien wie Portale,
- kollaborative Komponenten,
- Archivierung, Dokumentenmanagement und Workflow, Content Management, Suche & Retrieval,
- Bewertungs- und Klassifizierungsmanagement,
- Application Integration,
- Knowledge Mapping, Topic Maps⁴⁴⁶ und die
- Zusammenarbeit auch in virtuellen Teams mit Hilfe operativer Applikationen.⁴⁴⁷

Im Hinblick auf ältere Arbeitnehmer stellt Bünnagel die Lernbereitschaft als wesentliche Kompetenz heraus. Diese gilt es auch im Laufe des Berufslebens zu erhalten und zu fördern.⁴⁴⁸

Ballod fordert effektive und effiziente Informationsnutzung, was die bestmögliche Recherche und Selbstorganisation einschließt. Ferner fordert er die Bereitschaft, Wissen untereinander optimal zu transferieren.⁴⁴⁹ Er nennt Veränderungsbereitschaft, Flexibilität und individuelle Weiterentwicklung als Kernkompetenzen für Wissensmanagement.⁴⁵⁰

445 (Völkel)

446 vgl. (Vollmer, S. 1)

447 vgl. (Vollmer, S. 2)

448 vgl. (Bünnagel, 2009, S. 41)

449 vgl. (Ballod, 2007, S. 237–238)

450 vgl. (Ballod, 2009, S. 19)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Auch Weissenberger-Eibl et al. führen Kompetenzen für Persönliches Wissensmanagement auf. Sie stellen insbesondere die kommunikative Kompetenz zur Leitung von Wissensgemeinschaften heraus.⁴⁵¹

Weitere Aufstellungen für Kompetenzen findet man in zahlreichen anderen Wissenschaftsdisziplinen. Vorangestellt seien die Aussagen von Drucker. Er gilt als ein Wegbereiter des Wissensmanagements und formuliert sieben Fragen zum Thema Information und Wissen, die sich ein Mitarbeiter stellen muss:

- „What information do I need to do my job?
- When do I need the information?
- And from whom should I be getting it?
- In what form?
- What new tasks can I tackle now that I get all these data?
- Which task should I do differently?
- What information do I owe? To whom? When? In what form?“⁴⁵²

Picot et al. fordern direkte, unmittelbare Kommunikation und die Fähigkeit, Marktinformationen aufzunehmen, zu interpretieren und danach zu handeln.⁴⁵³

Im Zusammenhang des Human Capital Managements stellen Dürndorfer et al. Anforderungsprofile für potentielle Mitarbeiter zusammen, aus denen sich Kompetenzen für Persönliches Wissensmanagement ableiten lassen. Sie fordern in ihrem Anforderungskatalog u.a. Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen.⁴⁵⁴

Zur Personalauswahl stellt Jettner Kompetenzen zusammen. Dabei stellt er u.a. als erfolgskritische Verhaltensweise die Zusammenarbeit heraus.⁴⁵⁵

Aus der Perspektive der Erwachsenenbildung benennt Bönnighausen eher pauschal Kompetenzen für Persönliches Wissensmanagement. „Kompetenz bedeutet

451 vgl. (Weissenberger-Eibl et al., 2010, S. 26)

452 (Drucker, 01.12.1992, S. 1)

453 vgl. (Picot et al., 2008, S. 10)

454 vgl. (Dürndorfer et al., 2005, S. 42–43)

455 vgl. (Jetter, 2008, S. 293)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

[...], mit relevantem Wissen umgehen zu können, Wissensbestände anzuwenden, etwa in die Tat umzusetzen, sowie eine Technik zu beherrschen.⁴⁵⁶

Der Einsatz neuer Medien führt nach Ahrens auch zu neuen Formen der Wissensorganisation. Insbesondere ist es von Interesse, Informationen in einen Sinnzusammenhang zu stellen. Damit geht die Forderung weit über das Problem der Lokalisierung von Informationen heraus.⁴⁵⁷

Auch der Fachbereich Arbeitspsychologie beschäftigt sich mit Kompetenzforschung. Aus Sicht dieser Fachdisziplin benötigen Wissensarbeiter die Kompetenz zu synchroner Kommunikation⁴⁵⁸ und zu guter Organisation von Arbeitsabläufen, um zu einem späteren Zeitpunkt effektiv auf Informationen zurückgreifen zu können. Ferner werden Fähigkeiten erwartet, Metadaten, Social Tagging und semantische Verfahren in der Informationsgewinnung einzusetzen, um eine effektive Zusammenarbeit zu ermöglichen.⁴⁵⁹

Aus psychologischer Sicht benennt Ballstaedt Wissenserwerb als zukunftssträchtige Kompetenz.⁴⁶⁰ Demnach gehört vernetztes Denken zu den Schlüsselkompetenzen.⁴⁶¹ Visualisierung, MindMapping und ConceptMapping dienen der Externalisierung von Wissen und stellen eine Voraussetzung für systematisches Denken dar.^{462 463} Degele betont, dass es nicht darum gehe, viel zu wissen, sondern über das richtige Wissen zu verfügen.^{464 465}

456 (Bönninghausen et al., 2005, S. 1–2)

457 vgl. (Ahrens et al., 2002, S. 77)

458vgl. (Richter, 30.01.2009, S. 1)

459vgl. (Richter, 30.01.2009, S. 2)

460 vgl. (Ballstaedt, 2005, S. 9)

461 vgl. (Ballstaedt, 2005, S. 11)

462 vgl. (Ballstaedt, 2005, S. 12)

463 vgl. (Mandl et al., 2000, S. 10)

464 vgl. (Degele, 2000, S. 16)

465 vgl. (Degele, 2005, S. 70)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

5.3 Literaturgrundlage für das zu entwickelnde Modell: Publikationen zu Schlüsselkompetenzen

Wie bereits mehrfach erwähnt (s. Kapitel 4.2), wird von einigen Autoren der Umgang mit Wissen und deshalb Persönliches Wissensmanagement als Schlüsselkompetenz bezeichnet.

Calut teilt Schlüsselkompetenzen in einzelne Kompetenzbereiche ein, wie z.B. *lebenslanges Lernen, Kooperationsfähigkeit, Bewältigung und Lösung von Konflikten*^{466 467}. Zu *lebenslangem Lernen* zählen z.B.

- „Erkennung und Bestimmung des Ungekannten [Wissens]
- Identifikation, Lokalisierung und Zugriff auf geeignete Informationsquellen
- Bewertung der Qualität, der Eignung und des Wertes der Information und ihrer Quellen
- Organisation von Wissen und Information.⁴⁶⁸

Heyse/Erpenbeck haben einen Kompetenz-Atlas entworfen. Schlüsselkompetenzen teilen sie ein in *Personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz, Sozial-kommunikative Kompetenz* sowie *Fach- und Methodenkompetenz* (s. Abb. 11)

466 vgl. (Calut, 20.07.2005, S. 15)

467 vgl. (Calut, 20.07.2005, S. 15)

468 (Calut, 20.07.2005, S. 13)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell



Abbildung 11: Kompetenzatlas nach Heyse/Erpenbeck⁴⁶⁹

469 (Heyse et al., 2004, S. XIII)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Zur *Personalen Kompetenz* zählen:

Loyalität, Normativ-ethische Einstellung, Glaubwürdigkeit, Eigenverantwortung, Einsatzbereitschaft, Selbstmanagement, Schöpferische Fähigkeit, Offenheit für Veränderungen, Hilfsbereitschaft, Lernbereitschaft, Ganzheitliches Denken

Unter *Aktivitäts- und Handlungskompetenz* ist zu verstehen:

Entscheidungsfähigkeit, Gestaltungswille, Innovationsfreude, Mobilität, Initiative, Fähigkeit Impulse zu geben, Ergebnisorientiertes und konsequentes Handeln, Beharrlichkeit

Sozial-kommunikative Kompetenzen beinhalten:

Konfliktlösungsfähigkeit, Integrationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Dialogfähigkeit, Akquisitionsstärke, Problemlösungsfähigkeit, Experimentierfreude, Verständnisbereitschaft, Gewissenhaftigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Beziehungsmanagement, Anpassungsfähigkeit

Zu *Fach- und Methodenkompetenzen* gehören:

Wissensorientierung, Analytische Fähigkeiten, Sachlichkeit, Beurteilungsvermögen, Konzentrationsstärke, Organisationsfähigkeit, systematisch-methodisches Vorgehen, Projektmanagement, Folgebewusstsein, Lehrfähigkeit, fachliche Anerkennung, Fachwissen, Marktkennntnisse, Planungsverhalten, fachübergreifende Kenntnisse.

Die einzelnen Kompetenzen werden von Heyse/Erpenbeck weiter ausgeführt und um Selbsttests ergänzt. Sechs der Kompetenzen (nämlich *Eigenverantwortung, Selbstmanagement, Offenheit, Kommunikationsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Verständnisfähigkeit*) werden nachfolgend näher dargelegt, da sie im Kapitel 5.4.1 berücksichtigt werden.

Zur *Eigenverantwortung* stellen die Autoren folgende Kriterien zusammen:

- „Setzt sich im Rahmen seiner Tätigkeit und der damit verbundenen Freiräume voll für die vereinbarten Ziele ein und versucht auch unter erschwerten Bedingungen, sehr gute Ergebnisse zu erreichen;
- nimmt Verantwortung für das Unternehmen und (interne sowie externe) Kooperationspartner aus freier Entscheidung wahr;
- stellt sich klare Leistungs- (Teil-) Ziele mit realistischen Maßnahmen und verschafft sich die notwendigen Rahmenbedingungen zur Realisierung dieser Ziele und Maßnahmen. Unterstützt andere Mitarbeiter, die an den eigenen Aufgaben beteiligt sind, bei der Erfüllung von deren Zielen;

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

- zeigt Selbstdisziplin und verfolgt die Ziele bis zur Erreichung. Gibt bei Hindernissen und evtl. Auseinandersetzungen mit anderen Menschen nicht auf.⁴⁷⁰

Selbstmanagement definieren Heyse/Erpenbeck als Zeitmanagement.⁴⁷¹

Unter *Offenheit für Veränderungen* verstehen sie die *Nutzung eines Lernprozesses aus Erfahrungen anderer*.⁴⁷²

Kommunikationsfähigkeit setzt sich nach Heyse/Erpenbeck zusammen aus:

1. „Grundlagen: Zuhören können, Körpersprache und Gebärden entschlüsseln, Fragen stellen, effizient Notizen machen...“;
2. Informationen austauschen: Verständnis und deren Faktoren (Einfachheit, Gliederung, Prägnanz, zusätzliche Stimulanz) üben, Kontakt herstellen, Informationen weiterleiten, Informationstechnologien nutzen, [...]“;
3. Profi-Kommunikation zu verschiedenen betrieblichen Anlässen: Erfolgreiches Briefing, Führen von Einzelgesprächen, Konferenzen leiten, [...], Berichte erstellen ...“;
4. Auswirkungen: PR, Corporate Identity, interne Kommunikation, Ankommen persönlicher Botschaften bei Dritten...⁴⁷³

Eine Person, die über *Problemlösungsfähigkeit* verfügt,

- „Kann problematische Situationen, Prozesse und Ziele in ihren Strukturen und voraussichtlichen Wirkungen identifizieren“;
- bringt die erkannten Probleme in die unternehmensinternen Diskussionen (mündlich/schriftlich) ein und versucht, Verbündete für deren Lösung zu finden“;
- initiiert Problemlösungsprozesse mit einzelnen Mitarbeitern und Gruppen und übernimmt dabei wichtige Organisations- und Moderationsfunktionen“;
- kann die zur Lösung notwendigen Kommunikations- und Kooperationsstrukturen schaffen.⁴⁷⁴

Wer über *Verständnisfähigkeit* verfügt,

470 (Heyse et al., 2004, S. 19)

471 vgl. (Heyse et al., 2004, S. 37)

472 vgl. (Heyse et al., 2004, S. 46)

473 (Heyse et al., 2004, S. 260)

474 (Heyse et al., 2004, S. 337)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

- „Besitzt Ausdauer, Sensibilität und Offenheit, um fremde Wissens- und Wertbestände sowie sachliche und soziale Zusammenhänge des Arbeits- und Unternehmensumfeldes zu verstehen;
- kommuniziert die eigenen Erfahrungen und Einsichten nachvollziehbar und einsichtig;
- kann anderen gut zuhören;
- stellt eigene Wünsche und Rechte im Dienst gemeinsamer Aufgaben zurück;
- hat Verständnis für ethische, kulturelle und religiöse Werthintergründe;
- schafft ein angstfreies, förderndes Diskussionsklima, um gegenseitiges Verstehen zu fördern;
- benutzt Wohlwollen, Lob und Humor als Mittel gegenseitigen Verständnisses;
- setzt sich besonders bei problemträchtigen Unternehmensmaßnahmen für das Verständnis aller betroffenen Mitarbeiter ein.“⁴⁷⁵

Heyse/Erpenbeck beschreiben den Begriff der *Wissensorientierung*. Darunter verstehen sie die Anerkennung der Bedeutung des Faktors Wissen. Als Kennzeichen nennen sie das Merkmal der Personenbezogenheit von Wissen, das funktionsübergreifend eingesetzt wird und sich nicht verbraucht. Der Wissensaustausch führt zu einem Wissensgewinn auf beiden Seiten der Tauschpartner.⁴⁷⁶

Das Landesinstitut für Qualifizierung in Nordrhein-Westfalen listet folgende Schlüsselkompetenzen auf:

- Flexibilität
- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Kritikfähigkeit
- Führungsfähigkeit
- Organisationsfähigkeit
- Motivationsfähigkeit

Das BMBF hat in einer Expertenkommission zur Medienbildung Kompetenzen in einer „digital geprägten Kultur“ zusammengestellt. Kompetenzen werden in vier

475 (Heyse et al., 2004, S. 364)

476 vgl. (Heyse et al., 2004, S. 469)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Themenfelder eingeteilt, u.a. in das Feld *Information und Wissen*.⁴⁷⁷ Bestandteile von *Information und Wissen* sind:

- „Informationsbedarf und Informationsbedürfnisse erkennen“
- Informationen suchen, selektieren, bewerten
- Informationen herstellen, verbreiten, adressaten- und situationsbezogen verantwortlich verteilen
- Wissensprozesse organisieren.⁴⁷⁸

Großbritannien, Schottland, die USA und Kanada veröffentlichten Kompetenzkataloge, in denen Aspekte des Persönlichen Wissensmanagements enthalten sind. Großbritannien veröffentlichte Standards zu Schlüsselkompetenzen, worin die Entwicklung, Präsentation und Kommunikation von Information, die Nutzung von Informationssystemen, Finden und Selektieren von Informationen auf je drei unterschiedlichen Levels beschrieben werden.⁴⁷⁹

Der MILE-Guide der USA beschreibt Anforderungen an Schüler und Studenten. In der Organisation „Partnership for 21st Century Skills“ haben sich Vertreter der schulischen Ausbildung, aus der Wirtschaft und der US-Regierung zusammenschlossen. Sie fordern kritisches Denken, Problemlösungskompetenz, gute Kommunikation und Zusammenarbeit, Kompetenzen im Umgang mit Informationen und Technik, Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Kreativität.⁴⁸⁰

Die Initiative „Human Resources and Skills Development Canada“ stellte in einem Fragebogen zur Eigendiagnose erforderliche Kompetenzen für Mitarbeiter in Unternehmen zusammen.

- Employees are comfortable dealing with written materials.
- Employees can read and understand emails and/or memos.
- Employees are comfortable receiving written instructions
- Employees make few or no mistakes when following clearly written instructions

477vgl. (Kompetenzen in einer digital geprägten Kultur 2009, S. 3)

478 vgl. (Kompetenzen in einer digital geprägten Kultur 2009, S. 4–5)

479 vgl. (Qualifications and Curriculum Authority, 2008, S. 74–135)

480 vgl. (Partnership for 21st Century Skills, 2009, S. 5)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

- "Employees can read and understand safety directions in manuals and/or signs posted around the workplace"
- Employees are comfortable using workplace documents
- "Employees can use and understand charts and graphs"
- Employees understand timesheets and pay stubs
- "Employees make few or no mistakes when entering information in documents"
- Employees understand gauges, clocks, manuals, blueprints or schedules
- "Employees can request information or services in writing"
- Employees are comfortable writing production reports of other reports necessary for the job
- Employees communicate effectively through written communication when appropriate
- Employees make few or no grammar and spelling mistakes when preparing written material
- Employees use appropriate sentence structure, punctuation, wording and tone when preparing written material
- Employees communicate information or instructions clearly and accurately
- "Employees can follow detailed oral instructions or explanations"
- Employees speak professionally when communicating with suppliers or clients
- "Employees use workplace-appropriate terminology"
- Employees participate actively in staff meetings or training sessions
- "Employees can resolve common workplace problems when required"
- Employees can make decisions independently
- "Employees' planning skills lead to quality work, accomplished deadlines or decreased costs" When faced with a problem, employees conduct research to find information or solutions
- Employees can remember routine procedures to follow
- "Employees coordinate work or share information with others"
- Employees are successful in accomplishing tasks that require organized cooperation
- Employees participate in group projects or team meetings

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

- "Employees can set aside personal differences"
- Employees display behaviour that is conducive to good teamwork
- "Employees are competent when performing computer-related tasks"
- Employees acquire knowledge and skills by learning from co-workers
- "Employees are interested in developing learning plans for personal or professional development."⁴⁸¹

Auch die schottische Regierung hat im Rahmen der Befähigung zum *lebenslangen Lernen* sechs unterschiedliche Kompetenzbereiche aufgeführt:

- **“personal and learning skills** that enable individuals to become effective lifelong learners;
- **literacy and numeracy**;
- the five **core skills** of communication, numeracy, problem solving, information technology and working with others;
- **employability skills** that prepare individuals for employment rather than for a specific occupation;
- **essential skills** that include all of those above; and
- **vocational skills** that are specific to a particular occupation or sector.”⁴⁸²

Aber auch auf Seiten der Informationskompetenz finden sich zahlreiche Angaben zu Kompetenzen, die über die Informationskompetenz hinaus auch für Persönliches Wissensmanagement von Bedeutung sind. In den Standards zur Informationskompetenz der ACRL (American College and Research Libraries) werden folgende Handlungen aufgeführt:

- Bestimmung von Art und Umfang der benötigten Informationen
- Definition und Artikulation des Informationsbedarfs
- Identifikation verschiedener Typen und Formate potentieller Informationsquellen
- Berücksichtigung von Kosten und Nutzen bei der Informationssuche
- Überprüfung von Art und Umfang der benötigten Information
- Effizienter und effektiver Zugang zu Informationen

481 (Human Resources and Skills Development Canada, 2009, S. 1–8)

482 (Scottish Government, 2007, S. 8)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

- Wahl einer geeigneten Untersuchungsmethode oder eines Retrievalsystems
- Konstruktion und Implementierung effektiv gestalteter Suchstrategien
- Exzerpieren, Speichern und Verwalten der Information und seiner Quellen
- kritische Evaluation der Quellen und Integration der Information in Wissen und Wertesysteme
- Effektive Nutzung von Information
- Verständnis für ökonomische, rechtliche und soziale Streitfragen im Zusammenhang der Informationsnutzung.⁴⁸³

Auf deutscher Seite hat das Deutsche Institut für Normung eine Liste mit Schlüsselkompetenzen und deren Definition zusammengestellt. Die Einteilung erfolgt nach Persönlichkeit, Intellekt, Motivation/Antrieb, Führung/Coaching, Effizientes Handeln, Kommunikation, Kooperation. Im Folgenden werden die für Persönliches Wissensmanagement relevanten Kompetenzen mit ihrer Definition und dazugehörigen Indikatoren aufgeführt:

Aufrichtigkeit und Offenheit

„Erläuterung:

Der Betreffende ist zu Vorgesetzten, Kollegen und ihm unterstellten Mitarbeitern aufrichtig und offen. Im Gegenzug wird ihm dasselbe Vertrauen entgegengebracht, so daß ein Vertrauensverhältnis zwischen den zusammenarbeitenden Personen entsteht. Allerdings wird jeder Betroffene sich selber der nächste bleiben und seine eigenen Interessen vor die Interessen anderer stellen und seine Prinzipien nicht verleugnen.

Positive Indikatoren:

- ist offen und ehrlich gegenüber Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern
- gewährt Informationen
- wird als vertrauensvoll erachtet
- gibt ehrlich zu, wenn er ein Problem hat und bespricht dieses mit anderen.⁴⁸⁴

Problemlösungsfähigkeit

„Erläuterung:

483 vgl. (Homann, 2002, S. 625–638)

484 (Grandke, 1998, S. 5)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Soll-Ist-Abweichungen werden erkannt, beschrieben und hinsichtlich ihrer Ursachen analysiert. Es wird - gegebenenfalls unter mehreren Möglichkeiten - eine praktische Lösung ausgewählt und durchgeführt. Der eingeschlagene Lösungsweg wird bezüglich negativer Folgen abgesichert.

Positive Indikatoren:

- kontrolliert die Fortschritte seiner Arbeit bzw. seines Verantwortungsbereiches und stellt Abweichungen zu Vorgaben frühzeitig fest
- schafft bei Störungen schnell Abhilfe
- versucht bei Schwierigkeiten über andere Lösungswege zum Ziel zu kommen
- nutzt bei Abweichungen die Erfahrungen und Kenntnisse anderer, um zu einer Lösung zu kommen
- prüft Lösungsvorschläge auf Machbarkeit
- informiert den Vorgesetzten über eine aufgetretene Abweichung
- kann erläutern, wodurch die Abweichung entstanden ist und Lösungsvorschläge unterbreiten
- erarbeitet Pläne für Notsituationen⁴⁸⁵

Selbstwahrnehmung

„Erläuterung:

Der Betreffende schätzt selbständig ein, ob er einer Aufgabe gewachsen ist oder nicht. Er beurteilt seine Leistung bei dieser Aufgabe selbst und entscheidet, ob die Aufgabe zu seiner Zufriedenheit und der seiner Auftraggeber erledigt wurde. Findet er, daß er der Aufgabe nicht gewachsen ist, teilt er dies seinem Vorgesetzten mit und läßt diesen die Aufgabe einem anderen zuteilen, der eher Fähigkeiten in diese Richtung besitzt. Bei seinen Entscheidungen hat er das Wohl des Unternehmens im Auge.

Positive Indikatoren:

- erkennt seine Stärken und Schwächen selbst
- [...]
- kontrolliert selbst die Ergebnisse seines Handelns
- erkennt aus seinen Fehlern, was er beim nächsten mal besser machen kann⁴⁸⁶

485 (Grandke, 1998, S. 12)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Urteilsvermögen

„Erläuterung:

Bewertet unterschiedliche Lösungsalternativen bzw. Entscheidungsalternativen realistisch, den Zielen angemessen und sicher. Kann die für den Sachverhalt angemessene Alternative auswählen.

Positive Indikatoren:

- findet eindeutige Kriterien zur Beurteilung von Sachverhalten
- wägt in Grenzfällen ab, ob praktische Anforderungen erfüllt sind
- stützt sich bei der Beurteilung von Sachverhalten auf Fakten
- mißt erhobene Fakten an Beurteilungskriterien und macht unbeeinflusste Aussagen
- verschafft sich eine ausreichende Informationsbasis, bevor er eine Meinung abgibt⁴⁸⁷

Veränderungsbereitschaft

„Erläuterung:

Der Betreffende ist stets offen für neue Ideen. Er steht Veränderungen nicht im Wege, sondern ist an einer Weiterentwicklung interessiert. Allerdings entscheidet er orientiert an den Unternehmenszielen, ob die vorgeschlagene Veränderung mit den Zielen der Unternehmung vereinbar ist und sich für die Unternehmung rechnet. Der Betreffende macht sich auch selbst Gedanken über die momentane Situation und überlegt in Richtung einer Veränderung und somit Verbesserung.

Positive Indikatoren:

- ist offen für neue Ideen
- steht Veränderungen nicht im Weg
- will, daß sich das Unternehmen weiterentwickelt
- stellt selbst Überlegungen zu Veränderungen an
- verliert bei der Verfolgung einer neuen Idee aber nie die Interessen des Unternehmens und der Wirtschaftlichkeit aus den Augen⁴⁸⁸.

486 (Grandke, 1998, S. 15)

487 (Grandke, 1998, S. 17)

488 (Grandke, 1998, S. 18)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Auffassungsgabe

„Erläuterung:

Auffassungsgabe stellt die Fähigkeit dar, Neues rasch und gänzlich aufzunehmen. Es beinhaltet außerdem die Merkfähigkeit der aufgenommenen Informationen. Der Betreffende ist fähig, Informationen und Sachverhalte, neue Prozesse und Techniken etc, schnell aufzunehmen, zu erlernen und zu vermerken.

Positive Indikatoren:

- [...]
- stellt bei einem neuen Sachverhalt angemessene Verständnisfragen
- [...]
- lernt leicht und ist auch willig zu lernen
- erkennt schnell eine Situation und ergreift die geeigneten Maßnahmen⁴⁸⁹

Denken in Zusammenhängen

„Erläuterung:

Der Betreffende ist in der Lage, komplexe Zusammenhänge von mehreren Seiten aus zu betrachten und zu verstehen. Dabei richtet er sich nicht nur nach seinem spezifischen Fachwissen, sondern denkt auch in “Zusammenhängen”, d.h., er beleuchtet die Angelegenheit von mehreren Seiten.

Positive Indikatoren:

- ist flexibel in seiner Denkweise
- verwendet systematisch-analytisches und intuitiv-kreatives Denken
- versteht komplexe Zusammenhänge
- versucht auch in andere Bereiche des Unternehmens Einblick zu bekommen⁴⁹⁰

Intuitiv-kreatives Denken

„Erläuterung:

Erkennen und Analysieren von Problemen, Auswahl einer geeigneten Lösungsmöglichkeit für die gegebenen und ermittelten Problemstellungen, Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen

489 (Grandke, 1998, S. 21)

490 (Grandke, 1998, S. 22)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Positive Indikatoren:

- reicht immer wieder Verbesserungsvorschläge ein
- macht Lösungsvorschläge, die aus dem üblichen Rahmen fallen
- betrachtet eine Sachverhalt unter neuen oder bisher unüblichen Gesichtspunkten
- stellt eingefahrene Vorgehensweisen in Frage
- erarbeitet aufgrund gegebener Informationen selbständig Lösungen aus⁴⁹¹

Lernpotential

„Erläuterung:

Bringt die intellektuellen Voraussetzungen mit, um die für eine Tätigkeit oder Aufgabe vorausgesetzten Weiter- oder Fortbildungsmaßnahmen erfolgreich bewältigen zu können.

Positive Indikatoren:

- [...]
- zeigt Eigeninitiative beim Selbststudium
- [...]
- stellt Verständnisfragen
- [...]
- verfügt über mehr Wissen, als für seine Arbeit erforderlich ist.
- beschäftigt sich mit theoretisch anspruchsvollen Büchern
- versteht komplizierte Sachverhalte⁴⁹²

Begeisterungsfähigkeit

„Erläuterung:

Identifiziert sich mit einer Aufgabe, geht mit Freude und Überzeugung heran. Kann dadurch auch andere für eine Aufgabe begeistern und mitziehen.

Positive Indikatoren

- bringt spontan eigene Ideen ein
- [...]

491 (Grandke, 1998, S. 24)

492 (Grandke, 1998, S. 25)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

- findet leicht Gefallen an neuen Aufgaben⁴⁹³

Berufliche Perspektive

„Erläuterung:

Vorstellungen über die eigene berufliche Entwicklung, die in einer Zielsetzung münden. Antrieb, dieses Ziel zu erreichen

Positive Indikatoren

- steckt sich berufliche Ziele
- [...]
- bildet sich beruflich weiter
- [...]
- meldet sich zu berufsbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen an⁴⁹⁴

Lernbereitschaft und Fortbildungsstreben

„Erläuterung:

Die Lern- und Fortbildungsfähigkeit ist die Fähigkeit, eigene Wissensstand ständig den Erfordernissen der Aufgabe anzupassen und sich bereitwillig weiterzubilden

Positive Indikatoren;:

- [...]
- besucht offene Bildungsveranstaltungen
- zeigt Interesse an neuen Technologien
- versucht, auch schwierige Fehler selbst zu beheben
- [...]
- eignet sich Fachwissen außerhalb der Arbeitszeit an
- interessiert sich für übergreifende Informationen
- setzt sich mit Neuerungen innerhalb seines Fachbereichs auseinander
- zeigt von sich aus Interesse, sich durch zusätzliches Wissen zu qualifizieren⁴⁹⁵

493 (Grandke, 1998, S. 30)

494 (Grandke, 1998, S. 31)

495 (Grandke, 1998, S. 39)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Mitarbeiter fördern

„Erläuterung:

Die Fähigkeit, Mitarbeiter zu fördern, ist die Fähigkeit, Qualifikationen von Mitarbeitern zu erkennen, Förderbedarf zu ermitteln, Fördermaßnahmen anzubieten und den Mitarbeitern zu Eigeninitiative zu ermutigen.

Positive Indikatoren:

- [...]
- übermittelt Fachkenntnisse
- [...]⁴⁹⁶

Mitarbeiter motivieren

„Erläuterung:

Die Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren, bedeutet, daß die betreffende Führungskraft in der Lage ist, ihre Mitarbeiter zu guten Leistungen anzutreiben und sie auch unter Termindruck bei Laune zu halten. Der Vorgesetzte setzt dazu seine motivierende Ausstrahlung sowie gewissen Motivations- und Anreizsysteme ein.

Positive Indikatoren:

- [...]
- ist selber immer motiviert und gut gelaunt, so daß er die Mitarbeiter “ansteckt”
- belohnt gute Leistungen mit Anerkennung oder gewissen Sonderleistungen⁴⁹⁷

Selbstorganisation

„Erläuterung:

Der Betreffende ist selbst in der Lage, sich seine Arbeit und Arbeitsschritte selbst einzuteilen und zu organisieren. Dabei benötigt er keine Hilfe von Vorgesetzten innerhalb der ihm gewährten Freiräume.

Positive Indikatoren:

- kann seine Arbeitsschritte selbst koordinieren und organisieren
- teilt sich seine Tätigkeiten selber ein⁴⁹⁸

496 (Grandke, 1998, S. 43)

497 (Grandke, 1998, S. 44)

498 (Grandke, 1998, S. 52)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Zielstrebiges Handeln

„Erläuterung:

Bemühen, ein gesetztes Ziel zu erreichen. Hindernisse werden dabei bewältigt oder umgangen. Das Ziel wird auch längerfristig angesteuert. Die unternommenen Aktivitäten dienen direkt oder indirekt dazu, das Ziel zu erreichen.

Positive Indikatoren:

- setzt sich selbst Ziele
- [...]
- beschafft sich aktiv die notwendigen Informationen
- [...]⁴⁹⁹

Angemessenes Kommunikationsniveau

„Erläuterung:

Der Betreffende ist in der Lage, auf seinen Gesprächspartner einzugehen und sich seinem Niveau anzupassen. Dabei achtet er vor allem darauf, sich für den anderen verständlich auszudrücken, so daß dieser ihm folgen kann.

Positive Indikatoren

- passt sich dem Niveau seines Gesprächspartners an
- versucht, seinem Gesprächspartner komplexe Sachverhalte zu erklären und näherzubringen
- orientiert sich am Kenntnisstand seines Gegenübers
- [...]⁵⁰⁰

Ausdrucksvermögen

„Erläuterung:

Die mündliche Ausdrucksfähigkeit ist die Fähigkeit, sich in einer den Anforderungen entsprechenden Sprache eindeutig verständlich auszudrücken, knapp und präzise beschreiben und differenzierte Aussagen formulieren zu können

Positive Indikatoren:

- verfügt über die notwendigen Fachbegriffe

499 (Grandke, 1998, S. 53)

500 (Grandke, 1998, S. 54)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

- stellt Sachverhalte nachvollziehbar dar
- spricht deutlich
- formuliert verständlich⁵⁰¹

Fachsprache

„Erläuterung:

In bestimmten Fachgebieten (z.B. Betriebswirtschaft, Recht, Technik) sind Kenntnisse von Fachwörtern notwendig, um Gespräche zu führen und verfolgen zu können

Positive Indikatoren:

- kann in seinem Gebiet Fachgespräche führen und verfolgen
- kann in angrenzenden Fachgebieten mitreden
- versteht die Fachliteratur seines Fachgebiets und angrenzender Fachgebiete
- bildet sich durch Fachliteratur weiter⁵⁰²

Überzeugungskraft

„Erläuterungen:

Die Überzeugungsfähigkeit ist die Fähigkeit, bei ursprünglich gegensätzlichen Meinungen Gedanken durch sachliche Argumente zu übertragen und die Zustimmung des anderen zu bewirken. Der andere wird dort abgeholt, wo er steht, und Schritt für Schritt zur Einsicht geführt.

Positive Indikatoren:

- begründet seine Standpunkt nicht widerlegbar
- [...]
- betrachtet Probleme von verschiedenen Seiten
- [...]⁵⁰³

Zuhören können

„Erläuterung:

501 (Grandke, 1998, S. 56)

502 (Grandke, 1998, S. 57)

503 (Grandke, 1998, S. 60)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Der Betreffende widmet sich den Problemen seiner Kollegen. Er hat für seine Mitarbeiter immer ein offenes Ohr, steht ihnen bei Schwierigkeiten mit Rat und Tat zur Seite und hört gerne ihre Meinungen an

Positive Indikatoren:

- [...]
- widmet sich den Problemen seiner Mitarbeiter/Kollegen/Vorgesetzten
- steht mit Rat und Tat zur Seite
- [...]“⁵⁰⁴

Ausdrucksvermögen (schriftlich)

„Erläuterung:

Die schriftliche Ausdrucksfähigkeit ist die Fähigkeit, seine Gedanken und Sachverhalte knapp, präzise und eindeutig verständlich zu formulieren.

Positive Indikatoren:

- diktiert Aktenvermerke klar und knapp
- fasst Bericht übersichtlich gegliedert ab
- hält nur Wesentliches fest“⁵⁰⁵

Einbeziehung anderer

„Erläuterung:

Die Partizipationsfähigkeit ist die Fähigkeit, andere durch Fragen einzubeziehen und Möglichkeiten einzuräumen, dass andere eigenes Wissen einbringen oder mitwirken können

Positive Indikatoren

- beteiligt andere beim Suchen von Entscheidungsalternativen
- beteiligt andere beim Suchen von Problemlösungen
- fragt nach dem Know-how anderer
- bittet andere um Hilfestellung und bezieht diese ein“⁵⁰⁶

504 (Grandke, 1998, S. 61)

505 (Grandke, 1998, S. 62)

506 (Grandke, 1998, S. 65)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Einfühlungsvermögen

„Erläuterung:

Unter Einfühlungsvermögen versteht man die Fähigkeit, Verständnis und Feingefühl zu entwickeln. Dabei handelt es sich um die Fähigkeit, auf andere einzugehen, sich anderen aufmerksam zuzuwenden, sich in ihre Situation hineinzuversetzen und Gedanken aus Sicht anderer nachzuvollziehen. Man geht in seinen Antworten auf den anderen ein und lässt durch seine verbalen Äußerungen erkennen, dass die Aussage des Gesprächspartners angekommen ist.

Positive Indikatoren:

- hat ein offenes Ohr für die Probleme anderer
- [...]
- greift Argumente des Gesprächspartners auf
- führt den Gedanken des Gesprächspartners fort
- [...]
- nimmt unmittelbar zum vorgetragenen Inhalt Stellung⁵⁰⁷

Feedback-Bereitschaft

„Erläuterung:

Die Feedback-Fähigkeit ist die Fähigkeit, sich über Sachverhalte, Entscheidungen oder Meinungen anderer sein eigenes unabhängiges Urteil bilden zu können. Man kann das festgestellte Leistungsergebnis oder Arbeitsverhalten bewerten und teilt sowohl seine Beobachtung wie auch seine Stellungnahme dazu mit, gibt Anerkennung und übt konstruktive Kritik.

Positive Indikatoren:

- vollzieht Entscheidungen nach und prüft sie auf Vor- und Nachteile
- ist fähig zu selbstkritischen Betrachtung
- [...]
- äußert sich sachlich und eindeutig⁵⁰⁸

Informationsaustausch

„Erläuterung:

507 (Grandke, 1998, S. 66)

508 (Grandke, 1998, S. 67)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Die Informationsfähigkeit ist die Fähigkeit, einen gegenseitigen Know-how-Transfer vorzunehmen

Positive Indikatoren

- will sein Wissen und seine Erfahrungen mit anderen austauschen
- hilft anderen gerne weiter⁵⁰⁹

Kontaktfähigkeit

„Erläuterung:

Die Kontaktfähigkeit ist die Fähigkeit, mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern zu kommunizieren, Erfahrungen oder Kenntnisse auszutauschen und die Beziehung zu ihnen zu pflegen

Positive Indikatoren

- [...]
- arbeitet gern in Gruppen
- hilft anderen gerne bei Problemen⁵¹⁰

Abschließend sei noch eine Zusammenstellung von allgemeinen beruflichen Kompetenzen aus einer Machbarkeitsstudie von Baethge erwähnt. Hier wurden Möglichkeiten erarbeitet, berufliche Kompetenzen ähnlich wie im PISA-Test europaweit zu erheben.⁵¹¹ Für diese Untersuchung sind folgende dort genannte allgemeine Kompetenzen von Interesse:

- “(1) Getting information needed for the job
- (2) Monitoring processes, materials or surroundings
- (3) Identifying objects, actions and events [...]
- (7) Evaluation information for compliance to standards
- (8) Processing information
- (9) Analyzing data or information [...]
- (12) Updating and using job relevant information [...]
- (25) Documenting and recording information
- (26) Interpreting the meaning of information for others
- (27) Communicating with supervisors, peers or subordinates

509 (Grandke, 1998, S. 69)

510 (Grandke, 1998, S. 72)

511 vgl. (Baethge et al., 2006, S. 13)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

(28) Communicating with persons outside the organization.”⁵¹²

Sie finden in den unteren Tabellen entsprechend Eingang.

5.4 Zusammenstellung der Kompetenzen zu Persönlichem Wissensmanagement als Grundlage für das zu entwickelnde Modell

In einem ersten Schritt werden die aus der Literatur (s. Kapitel 5.2 und 5.3) entnommenen Statements zum Persönlichen Wissensmanagement tabellarisch den Bausteinen *Wissen erzeugen*, *Wissen anwenden*, *Wissen verteilen* und *Wissen speichern* zugeordnet.⁵¹³ Dabei werden diese Zuordnungen auf Ähnlichkeit geprüft. Ähnliche Statements werden zu einem übergeordneten Kompetenzbegriff zusammengefasst.

Insgesamt konnten 54 Statements dem Baustein *Wissen erzeugen*, 14 dem Baustein *Wissen anwenden*, 27 dem Baustein *Wissen verteilen* und 34 dem Baustein *Wissen speichern* zugeordnet werden. Nicht immer war eine eindeutige Zuweisung möglich, so dass Kompetenzen zwei oder mehreren Bausteinen zugeordnet wurden. Sobald sich die Zuweisung auf mindestens zwei Bausteine erstreckte, was eine höhere Bedeutung impliziert, wird diese Kompetenz der Kern- bzw. Schlüsselkompetenz zugeordnet.

Die Begriffsinhalte der *Schlüsselkompetenz* werden nachfolgend vor jenen der Kompetenz-Bausteine *Wissen erzeugen*, *anwenden*, *verteilen* und *speichern* dargestellt.

512 (Baethge et al., 2006, S. 138–141)

513 vgl. (Finke et al., 2003, S. 607–608)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

5.4.1 Schlüsselkompetenzen

Die Beschreibung der Schlüsselkompetenzen erfolgt nach den Definitionen des DIN bzw. nach Heyse/Erpenbeck. In beiden Veröffentlichungen liegen eine Definition und Messindikatoren vor. Die Schlüsselkompetenzen sind in Tabelle 3 zusammengestellt.

Tabelle 3: Gegenüberstellung von Schlüsselkompetenzen in verschiedenen Veröffentlichungen

DIN	Heyse/Erpenbeck	Andere
Problemlösungsfähigkeit	Problemlösungsfähigkeit	Problemlösungskompetenz (Reinmann, 2009); Zielanalyse (Reinmann-Rothmeier, 2000); Situationsanalyse (Reinmann, 2009); Fähigkeit, die Probleme und Interessen, um die es geht (z.B. Macht, Anerkennung, Arbeitsteilung, Gleichbehandlung), die Ursprünge des Konflikts und die Argumente aller Seiten unter Anerkennung mehrerer möglicher Standpunkte zu analysieren, Bereiche der Übereinstimmung und Nichtübereinstimmung zu ermitteln, Probleme neu zu umreißen, Prioritäten unter den Erfordernissen und Zielen zu setzen und zu entscheiden, worauf man unter welchen Umständen zu verzichten bereit ist, Projekt zu definieren und Ziele zu setzen, verfügbare wie auch die benötigten Ressourcen (z.B. Zeit und Geld) festzulegen und zu evaluieren, Ziele zu präzisieren und Prioritäten zu setzen (Calut, 2005); Project management, team work (TFPL, 1999); Time and task management (Völkel); Führungsfähigkeit (Kompetenzen in einer digital geprägten , 2009);

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

DIN	Heyse/Erpenbeck	Andere
		Zeitmanagement (Bullinger, 1998); Problemlösekompetenz (Bergmann, 2004); Problembewusstsein (Scholl, 2004); Problemlösekompetenz (Kompetenzen in einer digital geprägten, 2009);
Veränderungsbereitschaft	Offenheit für Veränderungen	Fähigkeit auf Neuerungen einzugehen (Finke/Heisig); Change management (TFPL, 1999); Matching work habits with personal productivity level variations (Völkel); Flexibilität (Kompetenzen in einer digital geprägten, 2009); Motivationsfähigkeit (Kompetenzen in einer digital geprägten, 2009);
Selbstorganisation	Selbstmanagement	Zeitmanagement, Selbstorganisation (Ballod, 2007), North/Friedrich (2004); Zeitanalyse, formative Selbstevaluation, summative Selbstevaluation (Reinmann, 2000); Fähigkeit, ein persönliches inneres Ordnungssystem herzustellen (Wilfort, 2007); Organisationsfähigkeit (Kompetenzen in einer digital geprägten, 2009); Selbstorganisation (North, 2004); Selektionsfähigkeit (Mildenberger 2002, S. 302-303);
Angemessenes Kommunikationsniveau	Dialogfähigkeit - Kommunikationsfähigkeit	Kommunikations- und Feedbackregeln (Reinmann, 2009); Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit (Finke/Heisig);

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

DIN	Heyse/Erpenbeck	Andere
		<p>Kommunikations- und Feedbackregeln, Organisation kooperativer Zusammenarbeit mit Planungs- und Steuerungsprinzipien, Telekooperation und elektronische Informationsweitergabe (Reinmann-Rothmeier, 2000);</p> <p>Verständnis für die Dynamik von Diskussionen (Calut, 2005);</p> <p>Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit (Finke, 2003, Heisig, 2005);</p> <p>Soziale Kompetenz, umfasst u.a. auf andere eingehen zu können, abweichende Meinungen zuzulassen, kritikfähig zu sein, konstruktive Lösungen für Interessenkonflikte zu finden (Finke, 2003, Heisig, 2005);</p> <p>Communication (TFPL, 1999);</p> <p>Kommunikationsfähigkeit (Kompetenzen in einer digital geprägten, 2009);</p> <p>Anerkennung unerwünschter Meinungen (Scholl, 2004);</p> <p>Direkte Kommunikation auf das Wesentliche zu konzentrieren, Kritik sachlich und konstruktiv zu äußern (Mertins, 2004);</p> <p>Direktes unmittelbares Kommunizieren (Picot, 2008);</p> <p>Kommunikative Kompetenz zur Leitung von Communities of Practice (Weissenberger-Eibl, 2010);</p>
Feedback-Bereitschaft	Verständnisbereitschaft	Förderung der Wissensteilung, indem die individuelle Fähigkeit des aktiven Zuhörens entwickelt werden, z.B. in eigenen Worten die Worte eines Kollegen wiederzugeben, um herauszufinden, ob man

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

DIN	Heyse/Erpenbeck	Andere
		die Aussage richtig verstanden hat (CEN/ISSS Knowledge Management Workshop 2004); Fähigkeiten, Ideen einzubringen und anderen Menschen zuzuhören (Calut, 2005); Kombinations- und Kooperationsfähigkeit (Mildenberger 2002, S. 302-303);
Selbstwahrnehmung		Selbstbeobachtungsfähigkeit (Wilfort/Wilfort); Selbstreflexionsfähigkeit (Wilfort/Wilfort); Objektive Selbstreflexion (Reinmann-Rothmeier/Mandl); Objektive Selbsteinschätzung (Scholl, 2004); Motivations- und Aufmerksamkeitskontrolle und emotionale Selbstbeeinflussung (Reinmann-Rothmeier, 2000); Selbstbeobachtungsfähigkeit, Selbstreflexionsfähigkeit (Wilfort, 2007); Objektive Selbsteinschätzung (Scholl, 2004); Reflexions (Mildenberger 2002, S. 302-303);
Lernpotential	Lernbereitschaft	Lernstrategien (Reinmann, 2009); Lernen aus Fehlern, Fehlereinstellung und -strategien (Reinmann-Rothmeier, 2000); Organisationsinterne Weiterentwicklung; Bereitschaft dazuzulernen; Fähigkeit, sich auf Neuerungen einzustellen; Fähigkeit und Motivation, theoretisches Wissen zu nutzen und in die Praxis umzusetzen (Finke, 2003, Heisig, 2005) ;

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

DIN	Heyse/Erpenbeck	Andere
		<p>Lernbereitschaft erhalten (Bünnagel, 2009); Veränderungsbereitschaft, Flexibilität (Ballod, 2009); Investing time into personal learning and PKM improvements (Völkel); Lernfähigkeit (Mildenberger 2002, S. 302-303); Kritikfähigkeit (Kompetenzen in einer digital geprägten, 2009); Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen (Dürndorfer, 2005); Selbstgesteuertes lebenslanges Lernen (Mertins, 2004);</p>
		<p>Umgang mit technischen Informationsquellen (Datenbanken/Management-Informationssysteme) (Probst et.al., 2010); Technologien (Vollmer, 2009); Understanding of technology opportunities (TFPL, 1999); Lernen (Wilfort, 2007); Fähigkeit, Entscheidungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Standpunkte zu treffen (Calut, 2005); Professional/technical education (TFPL, 1999); Model personal knowledge and beliefs with external modeling tools to derive new insights (MS Excel is often used for this today) (Völkel); Technologien wie Portale, kollaborative Komponenten, Archivierung, Dokumentenmanagement und Workflow, Content Management (Vollmer, 2009); Von- und miteinander lernen (Kompetenzen in einer digital geprägten, 2009);</p>

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

5.4.2 Wissen erzeugen

Zum Baustein *Wissen erzeugen* gehören Kompetenzen einzelner Mitarbeiter, Gruppen und/oder Abteilungen zur Schaffung von neuem Wissen bzw. neuen Erfahrungen. Die Zusammenstellung der aufgeführten Kompetenzen führt zu folgender Aufstellung (s. Tab. 4):

Tabelle 4: Kompetenzen zum Baustein "Wissen erzeugen" nach Quellen

Zusammenfassende Beschreibung	In der Literatur beschriebene Kompetenzen
Erkennen und Bestimmen des eigenen Wissensgebiets	Erkennen und Bestimmen des eigenen Wissensgebiets (Calut, 2005); Understanding the knowledge process within the business (TFPL, 1999); Kenntnis des eigenen Wissensgebietes (North, 2009); Vorwissensanalyse (Reinmann, 2005); Kenntnis des Wissensbedarfs (Bullinger, 1998); Kenntnis der laufenden Projekte im Unternehmen (Probst, 2010); Definition und Artikulation des Informationsbedarfs (Homann, 2002); Prozessbegleitendes Wissen (Vollmer, 2009); What information do I need to do my job? When do I need the information? (Drucker, 1992); Getting information needed for the job (Baethge, 2006);

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Zusammenfassende Beschreibung	In der Literatur beschriebene Kompetenzen
<p>Identifikation, Lokalisation und Zugriff auf geeignete interne und externe Informationsquellen</p>	<p>Definition effektiver Suchstrategien, die adäquate Deutung der Abfrageergebnisse und die sofortige Integration in einen Arbeitsprozess, Selektion und Nutzung von externem Wissen (CEN/ISSS Knowledge Management Workshop 2004); Bedarfsanalyse sowie Identifikation von Informationsquellen, Informationssuche (Reinmann-Rothmeier, 2000); Erkennung und Bestimmung des unbekanntes (Wissens) (Calut, 2005); Identifikation, Lokalisierung und Zugriff auf geeignete Informationsquellen (Calut, 2005); Verarbeitung externer Wissensquellen (Datenbanken, Kooperationen, Neueinstellungen, Beratung) (Finke, 2003, Heisig, 2005); Business process identification and analysis, creation, maintenance and exploitation; Document and information management and workflow, understanding of technology opportunities (TFPL, 1999); Use of methods and tools to amplify the abilities of the individuals to work better with knowledge (Völkel); Beschaffung entscheidungsrelevanter Informationen (Scholl, 2004); Anwendung von Suchstrategien (Mertins, 2004); Wie erfolgt die Informationssuche? Gibt es Unterstützung z.B. durch Wissenskarten? Haben Sie eine Internet-Suchstrategie? Welche Beschaffungswege für Informationen nutzen Sie hauptsächlich, welche kaum und warum? Selektion und Speicherung von Wissen (Probst, 2010); Bestimmung von Art und Umfang der benötigten Information, Identifikation verschiedener Typen und Formate potentieller Informationsquellen, Konstruktion und Implementierung effektiv gestalteter Suchstrategien (Homann, 2002); Suche und Retrieval (Vollmer, 2009) From whom should I get it? [the information] In what form? What new tasks can I tackle now that I get all these data? (Drucker, 1992) Wissenserwerb (Ballstaedt, 2005) Informationen suchen, selektieren (Kompetenzen in einer digital geprägten, 2009) Wissensgenerierung mit Hilfe (virtueller) Gemeinschaften (Kompetenzen in einer digital geprägten, 2009) Recherche (Ballod, 2009); Identifying objects, actions or surroundings (Baethge, 2006);</p>

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Zusammenfassende Beschreibung	In der Literatur beschriebene Kompetenzen
<p>Bewertung von Qualität, Eignung und Wert der Informationen und ihrer Quellen</p>	<p>Was haben wir aus diesem Projekt gelernt? (Lembke, 2007); Informationsanalyse (Reinmann-Rothmeier, 2000); Bewältigung von Informationsfiltern mit kognitiven und motivational-emotionalen Strategien (Reinmann-Rothmeier, 2000); Bewusster Umgang mit Informationen (Wilfort, 2007); Bewertung der Qualität, der Eignung und des Wertes der Information und ihrer Quellen (Calut, 2005); Beurteilung von Relevanz und Wichtigkeit von Wissen (Finke, 2003, Heisig, 2005); Understanding the value, context and dynamics of knowledge and information, knowledge asset identification (TFPL, 1999); Professioneller Umgang mit Informationen (North, 2009); Kritischer Umgang mit Informationen (Scholl, 2004); Selektionsfähigkeit zur Auswahl relevanter Informationen (Mertins, 2004); Berücksichtigung von Kosten und Nutzen bei der Informationssuche, Überprüfung von Art und Umfang der benötigten Information, effizienter und effektiver Zugang zu Informationen, Wahl einer geeigneten Untersuchungsmethode oder eines Retrievalsystems, kritische Evaluation der Quellen, Verständnis für ökonomische, rechtliche und soziale Streitfragen im Zusammenhang der Informationsnutzung (Homann, 2002); Bewertungsmanagement (Vollmer, 2009); Über das richtige Wissen verfügen (Degele, 2000); Informationen bewerten (Kompetenzen in einer digital geprägten, 2009); Schnelle Analyse und Bewertung von Informationen (Ballod, 2009); Evaluation information for compliance to standards (Baethge, 2006);</p>

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Zusammenfassende Beschreibung	In der Literatur beschriebene Kompetenzen
Strukturierung der Informationen	Organisation von Wissen und Information (Calut, 2005); Information structuring and architecture (TFPL, 1999); Fähigkeit zur Strukturierung (North, 2009); Exzerpieren, Speichern und Verwalten der Information und seiner Quellen (Homann, 2002); Documenting and recording information (Baethge, 2006);
Darstellung der Informationen in nutzerfreundlicher Art und angemessenen (Datei)Formaten	Informationsverarbeitung und Wissenskonstruktion unter Berücksichtigung unterschiedlich präsentierter Informationen in Form von Text und Vorträgen, Bildern und Filmen, multi-medialen und vernetzten Medien und Lernsoftware (Reinmann-Rothmeier, 2000); Produktion entscheidungsrelevanter Informationen (Scholl, 2004) ; Präzise Formulierung von Sachverhalten (Mertins, 2004); Nutzerfreundliche Gestaltung von Dokumenten (Probst, 2010); Informationen herstellen, verarbeiten, Adressaten und situationsbezogen (Kompetenzen in einer digital geprägten, 2009);

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

5.4.3 Wissen speichern

Der *Baustein Wissen speichern* deckt die Sicherung von explizitem Wissen in Dokumenten und Dateien jeglicher Art sowie die Sicherung des Erfahrungswissens ab. Die Sammlung der Kompetenzen ergibt folgende Aggregation (s. Tab. 5):

Tabelle 5: Kompetenzen zum Baustein "Wissen speichern" nach Quellen

Zusammenfassende Beschreibung	In der Literatur beschriebene Kompetenzen
Kenntnis von Ablagestrukturen	Fähigkeit, Wissen in Dokumenten gezielt zur Wiederverwendung in Ablagestrukturen zu platzieren (Finke, 2003, Heisig, 2005); Kenntnis von Speicherstrukturen (Verzeichnisstrukturen, Ablage usw.) (Finke, 2003, Heisig, 2005); Strategies for filing ideas to retrieve them when needed (Völkel); Dokumente so ablegen, dass man sie wiederfindet (Mertins, 2004); Organisation von Arbeitsabläufen nach Vorgängen zur effektiven späteren Rückgriff (Richter, 2009); Informationen organisieren (Ballod, 2009);
Einheitliche Verwendung von Deskriptoren für Dokumente aller Art, Tagging	Einheitliche Verwendung von Deskriptoren für Dokumente aller Art (Probst, 2010); Nutzung von Metadaten, Social Tagging und semantischen Verfahren zur Suche nach Informationen (Richter, 2009); Ganzheitliches Konzept zur Erschließung, Speicherung und zum Austausch von Wissen, Klassifizierungsmanagement (Vollmer, 2009);

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Zusammenfassende Beschreibung	In der Literatur beschriebene Kompetenzen
Festgelegte Aktualisierungsmechanismen	Aktualisierung von Wissen, festgelegte Aktualisierungsmechanismen (Probst, 2010);
Strukturierte schriftliche Darstellung von Informationen in Notizen, Zusammenfassungen, MindMaps (übersichtlich, anschaulich, einfach)	Strukturierung von Wissen in Dokumenten in einer leserfreundlichen Art und Weise, z.B. mit Hilfe von Mikroartikeln (CEN/ISSS Knowledge Management Workshop 2004); Kenntnis der Struktur der Inhalte der Dokumente (Übersichtlichkeit, Anschaulichkeit, Einfachheit) (Finke, 2003, Heisig, 2005); Strukturierte schriftliche Darstellung von Informationen (Mertins, 2004); Sachverhalte strukturiert, zielgerichtet und adressatenbezogen darstellen (Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen, 2011);

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

5.4.4 Wissen verteilen

Erworbenes Wissen muss im Unternehmen auf andere Mitarbeiter übertragen werden. Unter dem Oberbegriff der Wissensverteilung wurden folgende Kompetenzen zusammengestellt (s. Tab. 6):

Tabelle 6: Kompetenzen zum Baustein "Wissen verteilen" nach Quellen

Zusammenfassende Beschreibung	In der Literatur beschriebene Kompetenzen
Aufbau und Pflege eines Kontaktnetzes	Gibt es sonst noch jemanden, der mir mit seinem Wissen weiterhelfen könnte? (Lembke, 2007); Aufbau und Pflege eines Kontaktnetzes (Pohland, 2006); Bestehen sog. Knowledge Links? Arbeiten Sie vernetzt mit Kollegen anderer Kompetenzrichtungen? (Probst, 2010); Synchrone Kommunikation (Richter, 2009); Effektive Zusammenarbeit (Richter, 2009); Zusammenarbeit in virtuellen Teams mit Hilfe operativer Methoden (Vollmer, 2009); Communicating with supervisors, peers or subordinates (Baethge, 2006); Communication with persons outside the organization (Baethge, 2006);
Einschätzung des Informationsbedarfs von Kollegen	Wem sollten wir das Gelernte mitteilen (Lembke, 2007); Einschätzung des Informationsbedürfnisses von Kollegen (Mertins, 2004); Systematischer Austausch von Informationen; Wie entscheiden Sie, wer was wissen darf? (Probst, 2010); Ganzheitliches Konzept zur Erschließung, Speicherung und zum Austausch von Wissen (Vollmer, 2009); Informationsbedarf und -bedürfnis erkennen (Kompetenzen in einer digital gepräg-

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Zusammenfassende Beschreibung	In der Literatur beschriebene Kompetenzen
	ten, 2009); Anderen Informationen zur Verfügung stellen (Ballod, 2009); Interpreting the meaning of information for others (Baethge, 2006);
Kenntnis und Auswahl geeigneter Kanäle zur Wissensverteilung (E-Mail, Wiki)	Effektive Vermittlung von Wissen an andere (CEN/ISSS Knowledge Management Workshop 2004); Korrekte Übermittlung von Informationen, Nutzung kurzer Informationswege (Scholl, 2004); Welche Möglichkeiten nutzen Sie, um Wissen, das alle angeht, zügig und großflächig an Ihre Mitarbeiter zu kommunizieren? (Probst, 2010); What information do I owe? To whom? When? In what form? (Drucker, 1992); Informationen präsentieren und kommunizieren (Ballod, 2009);
Kenntnis und Auswahl geeigneter Formate zur Wissensverteilung (Text, Bild, ppt usw.)	Topic Maps (Vollmer, 2009); Mapping-Techniken stellen eine Möglichkeit dar, Wissen zu externalisieren (Mandl, 2000); Visualisierung, Simulation und Hypermedien (Ballstaedt, 2005);
Externalisierung von Wissen	Fähigkeit aus implizitem Wissen explizites Wissen zu machen (z.B. Story Telling) (CEN/ISSS Knowledge Management Workshop 2004); Entwicklung von Strategien zur Überwindung trägen Wissens und Maßnahmen zur Transfersicherung mit Umgebungsgestaltung und Coaching, Stress- und Fehlermanagement (Reinmann-Rothmeier, 2000); Übermittlung und Verbreitung von entscheidungsrelevantem Wissen (Scholl, 2004); Kontinuierliche Umwandlung von implizitem in explizites Wissen (Probst, 2010)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

5.4.5 Wissen anwenden

In diesem Baustein geht es darum, Wissen zur Aufgabenerfüllung, Problemlösung oder für Einzelentscheidungen heranzuziehen. Die Auswertung der Literatur führt auf die in Tabelle 7 genannten Kompetenzen:

Tabelle 7: Kompetenzen zum Baustein "Wissen anwenden" nach Quellen

Zusammenfassende Beschreibung	In der Literatur beschriebene Kompetenzen
Nutzung externen Wissens	Wissensbestände anwenden (Bönninghausen, 2005); Knowledge mapping and flow, negotiation (TFPL, 1999); Erforderliche Ressourcen zur Erreichung mehrerer Ziele einsetzen (Calut, 2005); Recall previously learned knowledge faster (or at all) when it is required (Völkel Bewusstsein für Wissensteilung (Bullinger, 1998); Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern (Pohland, 2006); Kein not-invented-here Syndrom (Scholl, 2004); Sinnvoller Einsatz von Wissen zur Bewältigung anstehender Arbeiten (Mertins, 2004); Wie integrieren Sie externes Wissen ins Unternehmen? (Probst, 2010); Wissen kurz und prägnant kommunizieren (Mertins, 2004); Integration der Information in Wissen und Wertesystem, effektive Nutzung von Information als Individuum und als Gruppe zur Zielerreichung (Homann, 2002); Ganzheitliches Konzept zur Erschließung, Speicherung und zum Austausch von Wissen (Vollmer, 2009); What task should I do differently? (Drucker, 1992); Wissensprozesse organisieren und durchführen (Kompetenzen in einer digital geprägten, 2009); Informationen effektiv und effizient nutzen (Ballod, 2009);

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Zusammenfassende Beschreibung	In der Literatur beschriebene Kompetenzen
	Marktinformationen aufnehmen, interpretieren und danach handeln (Picot, 2008); Bewusstsein für Wissensteilung (Pohland, 2006); Processing information (Baethge, 2006); Analyzing data or information (Baethge, 2006); Updating and using job relevant information (Baethge, 2006)
Fähigkeit zu vernetztem Denken	Was werden wir das nächst Mal besser machen? (Lembke, 2007); Leveraging ICT to create KM enablers, understanding of support and facilitation of communities and teams (TFPL, 1999); Aus vergangenen Handlungen lernen und zukünftige Ereignisse planen (TFPL, 1999); Teamfähigkeit (Kompetenzen in einer digital geprägten, 2009); Knowledge Mapping (Vollmer, 2009); Vernetztes Denken (Ballstaedt, 2005);
Wissensorientierung	Mit relevantem Wissen umgehen können (Bönnighausen, 2005); Metawissen (Reinmann, 2009); Sich selbst und andere zur Erzeugung von Wissen motivieren (Finke, 2003, Heisig, 2005); Passive und aktive Bereitschaft zur Verteilung und Weitergabe von Wissen fördern, Motivation zum Abruf und Bereitstellung der Inhalte erhöhen (Finke, 2003, Heisig, 2005); Bewusstsein für Bedeutung von Wissen (Bullinger, 1998); WM als Denk- und Handlungsansatz erkennen (Pohland, 2006); Wissen nicht als Machtfaktor ansehen, korrekte Vorstellung von Wissen (Scholl, 2004); Formulierung persönlicher Wissensziele (Probst, 2010)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

5.5 Kompetenzkatalog

Aus den Tabellen 3 - 7 ergibt sich eine Liste von Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement, aus der Standards, angelehnt an die Standards der Informationskompetenz, abgeleitet werden.

Schlüsselkompetenzen:

- Problemlösungsfähigkeit
- Veränderungsbereitschaft
- Selbstorganisation (Arbeit und Arbeitsschritte selbst einteilen und organisieren)
- Angemessenes Kommunikationsniveau (auf den Gesprächspartner eingehen)
- Feedbackbereitschaft (über Sachverhalte, Entscheidungen oder Meinungen anderer ein eigenes unabhängiges Urteil bilden)
- Selbstwahrnehmung (erkennt eigene Stärken und Schwächen, kontrolliert die Ergebnisse des eigenen Handelns, erkennt aus eigenen Fehlern, was beim nächsten Mal besser gemacht werden kann)
- Lernpotential (bringt die intellektuellen Voraussetzungen mit, um die für die eine Tätigkeit oder Aufgabe vorausgesetzten Weiter- oder Fortbildungsmaßnahmen erfolgreich bewältigen zu können)
- Umgang mit technischen Informationsquellen

Wissen erzeugen

- Erkennen und Bestimmen des eigenen Wissensgebietes
- Identifikation, Lokalisation und Zugriff auf geeignete interne und externe Informationsquellen
- Bewertung von Qualität, Eignung und Wert der Information und ihrer Quellen
- Strukturierung der Information
- Darstellung der Information in nutzerfreundlicher Art und in angemessenen (Datei)Formaten

Wissen speichern

- Kenntnis von Ablagestrukturen
- Einheitliche Verwendung von Deskriptoren für Dokumente aller Art, Tagging
- Festgelegte Aktualisierungsrhythmen

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

- Strukturierte schriftliche Darstellung von Informationen in Notizen, Zusammenfassungen, MindMaps (übersichtlich, anschaulich, einfach)

Wissen verteilen

- Aufbau und Pflege eines Kontaktnetzes
- Einschätzung des Informationsbedarfs von Kollegen
- Kenntnis und Auswahl geeigneter Kanäle zur Wissensverteilung (E-Mail, Wiki)
- Kenntnis und Auswahl geeigneter Formate zur Wissensverteilung (Text, Bild, ppt usw.)
- Externalisierung von Wissen

Wissen anwenden

- Nutzung von externem Wissen
- Fähigkeit zu vernetztem Denken
- Wissensorientierung (Anerkennung der Bedeutung des Faktors Wissen, Bereitschaft zur Wissensteilung)

5.6 Validierung des Kompetenzmodells

Eine Literaturstudie ergab eine Liste notwendiger Kompetenzen für Persönliches Wissensmanagement, die inhaltlich in die Bereiche *Wissen erzeugen*, *Wissen speichern*, *Wissen verteilen*, *Wissen anwenden* sowie *Schlüsselkompetenzen* unterteilt wurden.

Daraufhin erfolgte der Abgleich dieser Kompetenzen auf Wichtigkeit bzw. Unwichtigkeit anhand zweier Zielgruppen: Zum einen haben Informationsmanager auf der DGI-Konferenz 2010 in Frankfurt den Fragebogen ausgefüllt, zum anderen waren es am Wissensmanagement Interessierte auf den Wissensmanagement-Tagen in Stuttgart im November 2010 (s. Anlage). Auf beiden Tagungen erfolgt eine direkte Ansprache der Gruppen, so dass auf der DGI-Konferenz 32 Fragebögen und auf den Wissensmanagement-Tagen 36 Bögen ausgefüllt wurden.

Die Richtigkeit und Vollständigkeit der Kompetenzen für beide Zielgruppen wird in diesem Kapitel belegt. Der Nachweis für die Grundgesamtheit *aller* Wissensarbeiter ist ein noch offenes Forschungsziel. Dennoch können die Aussagen mit hinreichender Sicherheit auch auf diese Zielgruppe übertragen werden. Die beiden untersuchten Gruppen weisen in ihrer Bewertung der Kompetenzen keinen grundlegenden Unterschied auf. Nur wenige Kompetenzen werden aus Sicht der beiden Berufsgruppen unterschiedlich bewertet, was sich möglicherweise mit dem jewei-

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

ligen Berufshintergrund und dem Verständnis vom Information und Wissen erklären lässt.

In der Operationalisierung der Kompetenzen im Messverfahren (s. Kap. 6.1) erfolgt die Zuordnung der Kompetenz *Benutzerfreundliche Darstellung der Information* zur Kompetenz *Strukturierung der Information*, da hier Parallelen in den zusammengetragenen Handlungsmerkmalen aufgetreten sind. Gleiches geschieht für *Einschätzung des Informationsbedarfs von Kollegen*. Hier erfolgt die Anbindung an die Kompetenz *Aufbau und Pflege eines Kontaktnetzes*.

Im Folgenden werden die Ergebnisse für die befragten Gruppen DGI und WIMA getrennt dargestellt. Für die jeweiligen Gruppen werden die einzelnen Kompetenzarten *Schlüsselkompetenzen*, *Wissen erzeugen*, *Wissen speichern*, *Wissen verteilen* und *Wissen anwenden* getrennt ausgewertet⁵¹⁴.

5.6.1 Schlüsselkompetenzen

Die Informationsmanager bewerten die acht Komponenten der Schlüsselkompetenzen mehrheitlich als *wichtig* bzw. als *überwiegend wichtig* (Abb. 12). Sprachlich werden die beiden Merkmalsausprägungen nachfolgend zu *elementar* zusammengefasst, während sie tabellarisch (s. Anhang 1 auf CD im Anhang) getrennt bleiben.

514 Tabellen mit genauen Ergebnissen befinden sich im Anhang

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

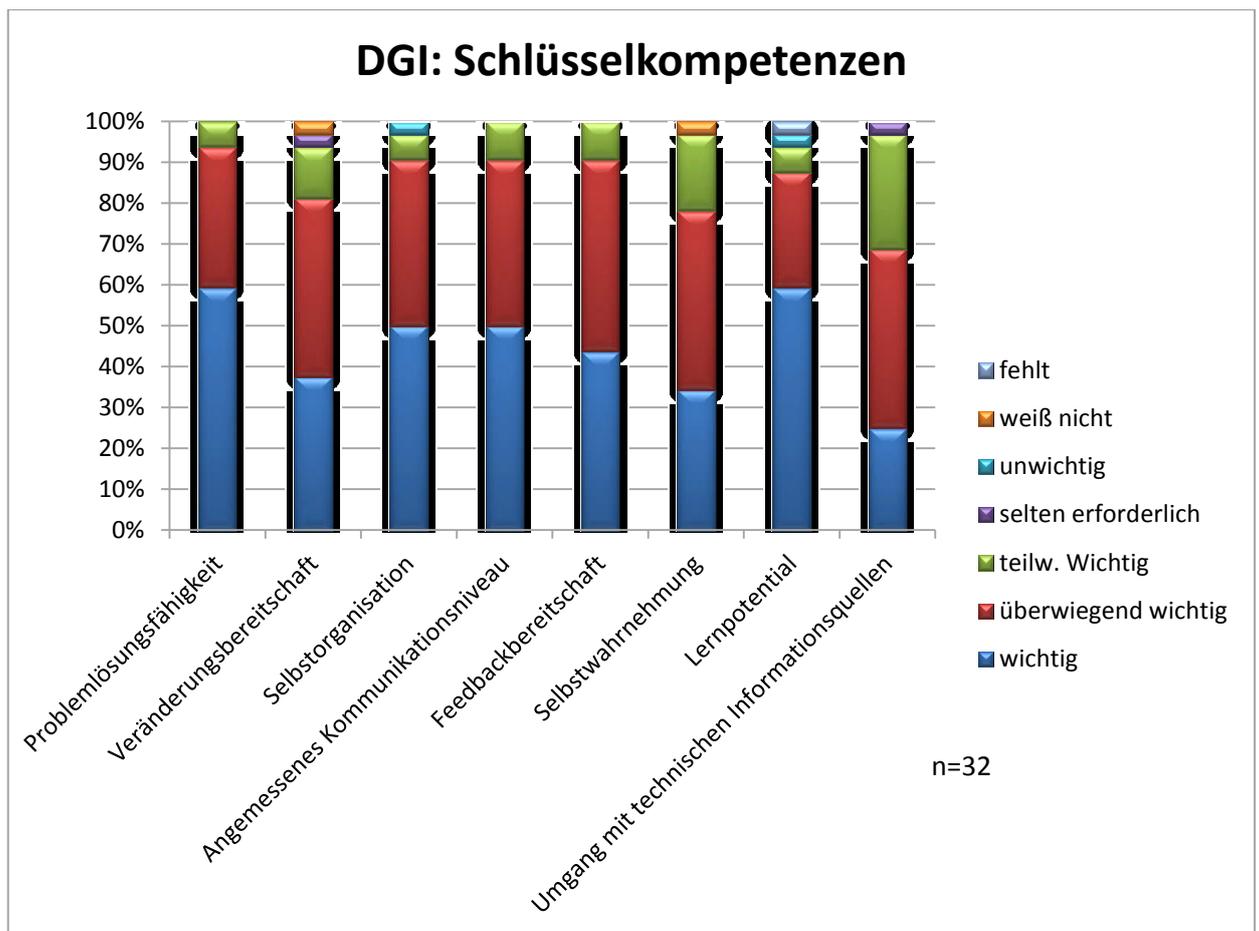


Abbildung 12: Bedeutung der Schlüsselkompetenzen aus Sicht der Informationsmanager/DGI.

Die höchste Bedeutung hat die Schlüsselkompetenz *Problemlösungsfähigkeit*. Hier antworten 94 % der auf der DGI-Konferenz Befragten, sie sei elementar (d.h. wichtig oder überwiegend wichtig; s. Abb.12). Bis auf die Kompetenzen *Umgang mit technischen Informationsquellen* und *Selbstwahrnehmung* - sie werden lediglich von 69 % bzw. 77 % der Befragten für elementar gehalten - liegt bei allen anderen Schlüsselkompetenzen die Zustimmung bei mindestens 80%.

Problemlösungsfähigkeit wird in der WIMA-Untersuchungsgruppe von 83 % der Befragten als elementar benannt (s. Abb. 13). Die höchste Zustimmung erhält in dieser Gruppe allerdings die Schlüsselkompetenz *Lernpotential* mit 92 %. *Selbstwahrnehmung* (69 %) und *Umgang mit technischen Informationsquellen* sowie *Feedbackbereitschaft* (je 78 %) sind die einzigen Schlüsselkompetenzen, die von weniger als 80 % der Befragten als elementar bewertet wurden.

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

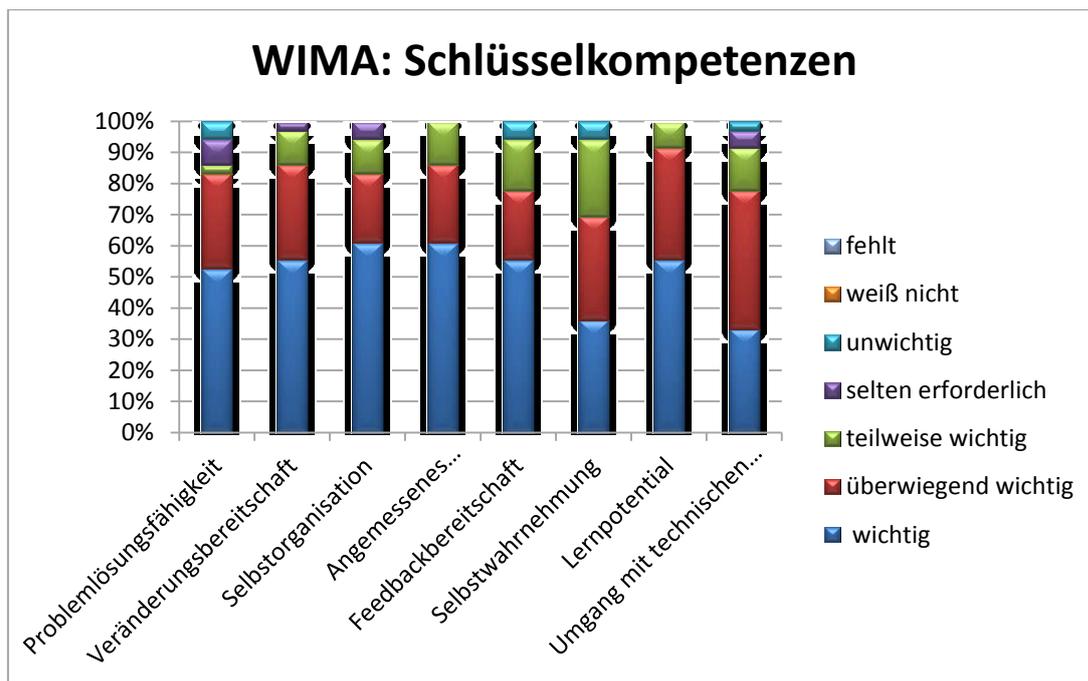


Abbildung 13: Schlüsselkompetenzen aus Sicht der Wissensmanager/WIMA, n=36

5.6.2 Wissen erzeugen

Der Kompetenzbereich *Wissen erzeugen* liefert ein ähnliches Bild (Abb. 14 und 15). Mehr als 70 % der Befragten benennen die in diesen Bereich fallenden fünf Kompetenzen als elementar, d.h. als *wichtig* oder *überwiegend wichtig*. Bezüglich der Kompetenz *Strukturierung der Informationen* treten jedoch besonders unterschiedliche Einschätzungen zutage: Alle befragten Informationsmanager (100 %) bewerten diese Kompetenz als elementar, während dieses nur 78 % der Wissensmanager tun. Auch die vier übrigen Kompetenzen sind stärker bei den Informationsmanagern ausgeprägt als bei den Wissensmanagern, was aus einer um ca. 10% höheren positiven Kompetenzbewertung folgt.

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

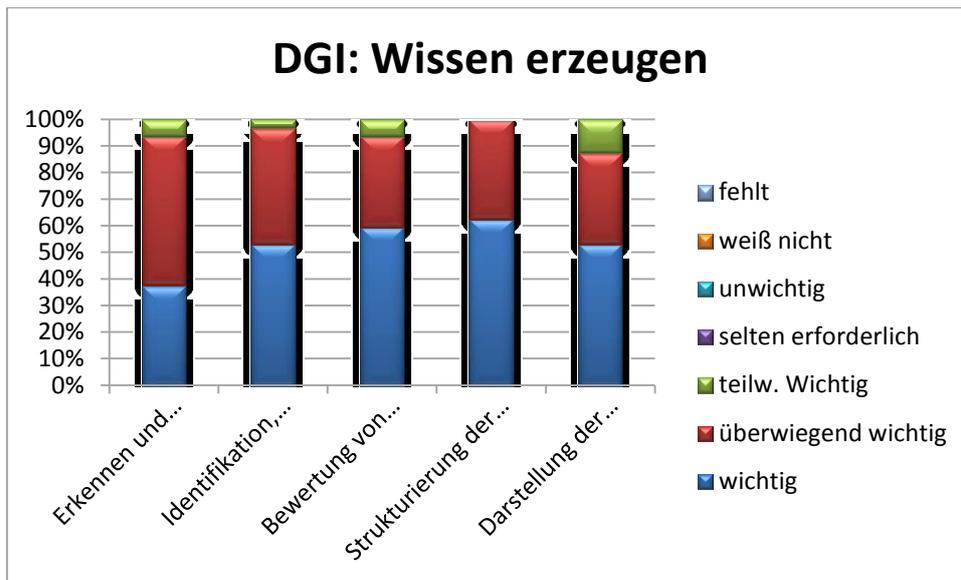


Abbildung 14: Wissen erzeugen aus Sicht der Informationsmanager/DGI, n= 32

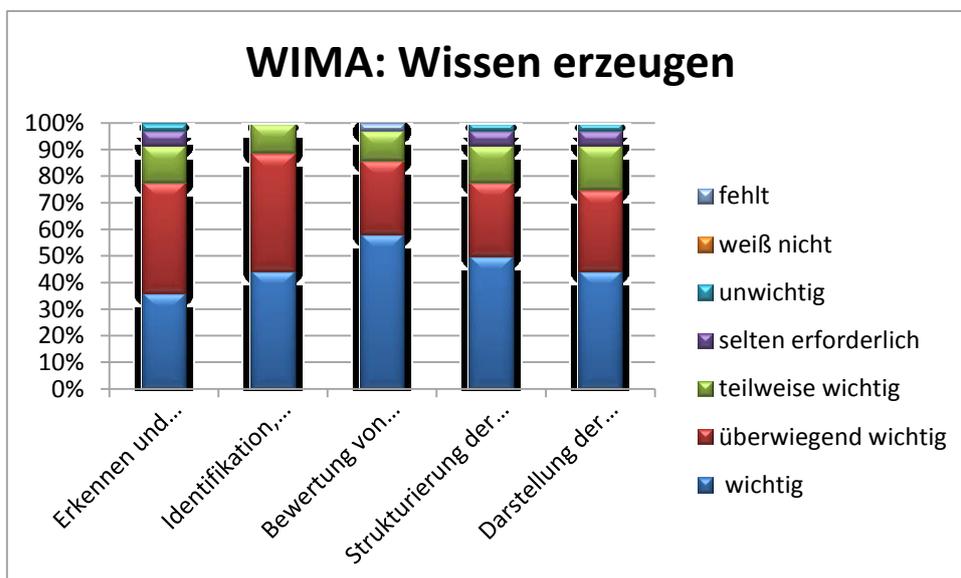


Abbildung 15: Wissen erzeugen aus Sicht der Wissensmanager/WIMA

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

5.6.3 Wissen speichern

Im Kompetenzbereich „Wissen speichern“ weist die Kompetenz *Festgelegte Aktualisierungsrhythmen* (s. Seite 118/119) mit 53 % (DGI) bis 61 % (WIMA) Zustimmung deutlich geringe Akzeptanzwerte auf als die Nachbarkompetenzen, die auf mindestens 70 % Zustimmung in den beiden befragten Gruppen stoßen (s. Abb. 16 und 17). Bei den drei Nachbarkompetenzen tritt die höchste Variabilität in der WIMA-Gruppe auf (72-81 % der Befragten halten sie für elementar), während in der DGI-Gruppe die drei Nachbarkompetenzen eine einheitlich hohe Wertschätzung erfahren (78 %).

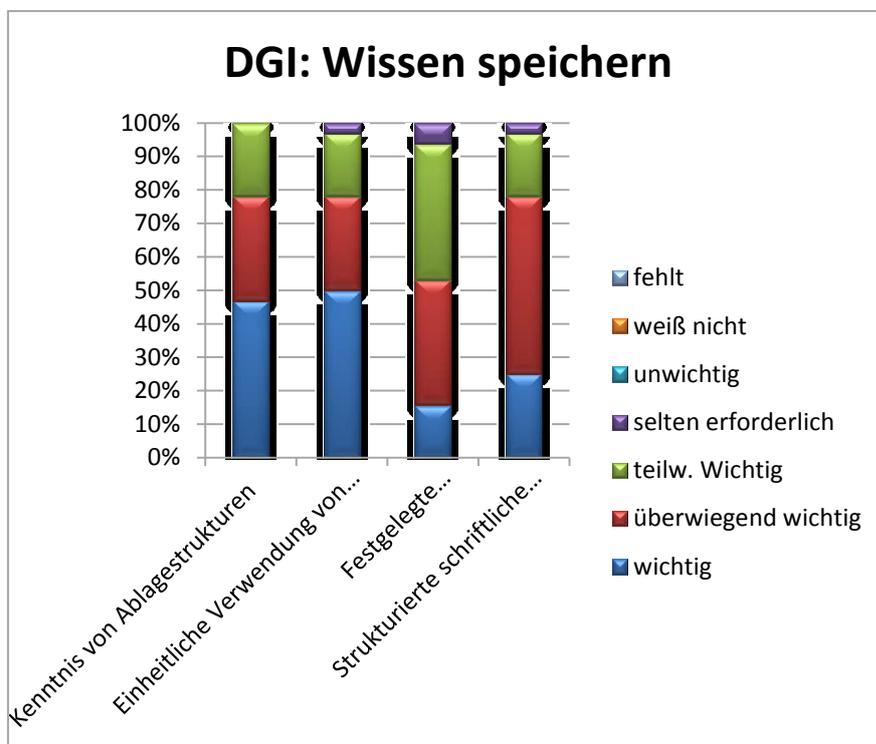


Abbildung 16: Wissen speichern aus Sicht der Informationsmanager / DGI

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

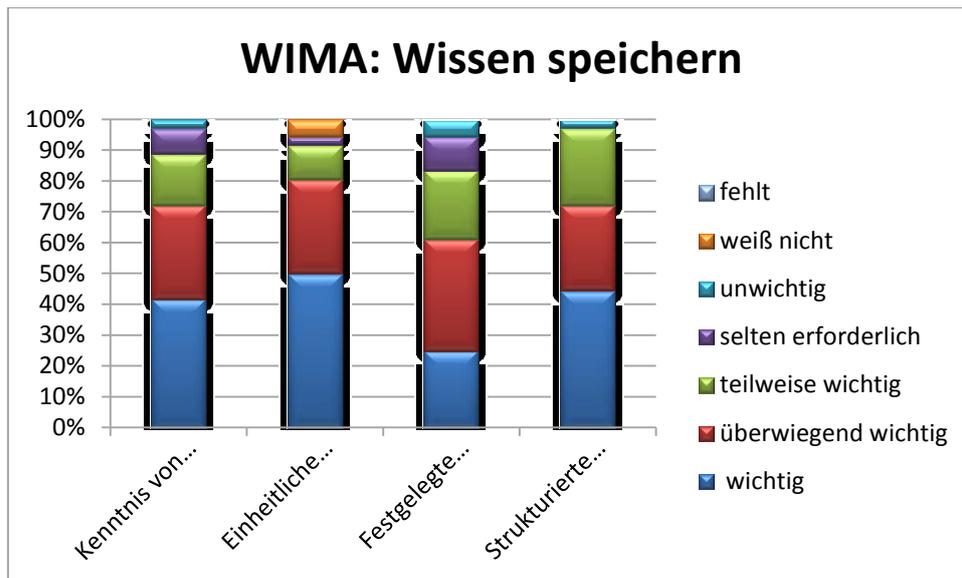


Abbildung 17: Wissen speichern aus Sicht der Wissensmanager / WIMA

5.6.4 Wissen verteilen

Innerhalb der Kompetenzart *Wissen verteilen* bewertet 78 % der Informationsmanager die Kompetenzen *Kenntnis von Ablagestrukturen* und *Externalisierung von Wissen* als elementar. Bei der *Einschätzung des Informationsbedarfs von Kollegen* sind es sogar 87 %. (s. Abb. 18).

Die Untersuchungsgruppe der Wissensmanager bewertet alle fünf Kompetenzen der Kompetenzart *Wissen verteilen* deutlich geringer als die Untersuchungsgruppe der Informationsmanager (s. Abb.19). Hier wird die *Externalisierung von Wissen* lediglich von 67% der Befragten als elementar angesehen. *Aufbau und Pflege eines Kontaktnetzes* erfährt mit 83 % positiv rückmeldender Teilnehmer die höchste Zustimmung.

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

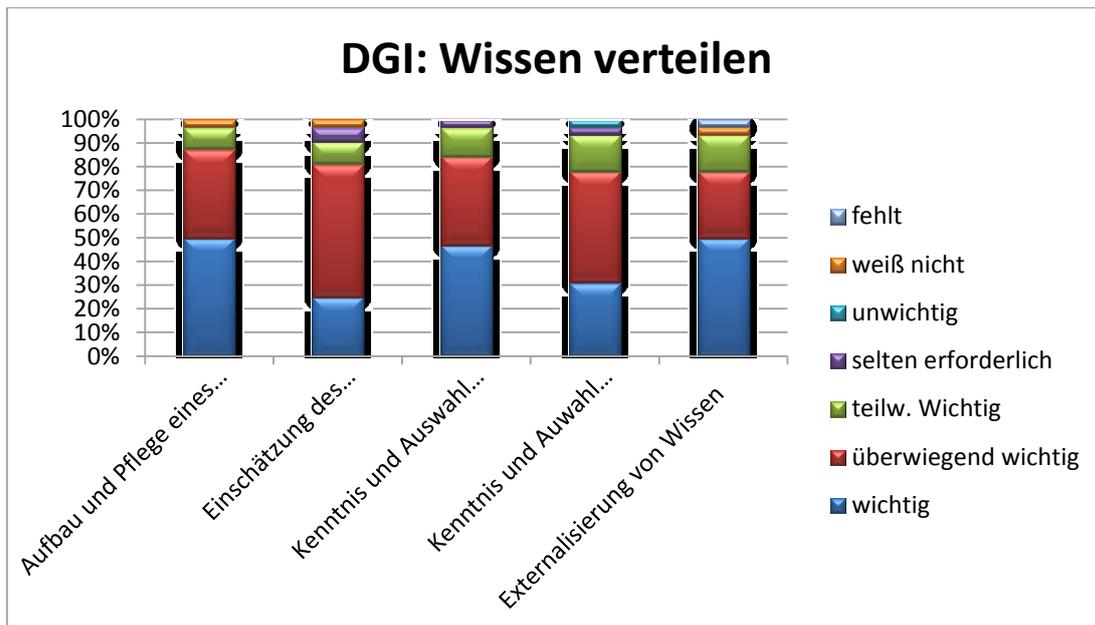


Abbildung 18: Wissen verteilen aus Sicht der Informationsmanager / DGI

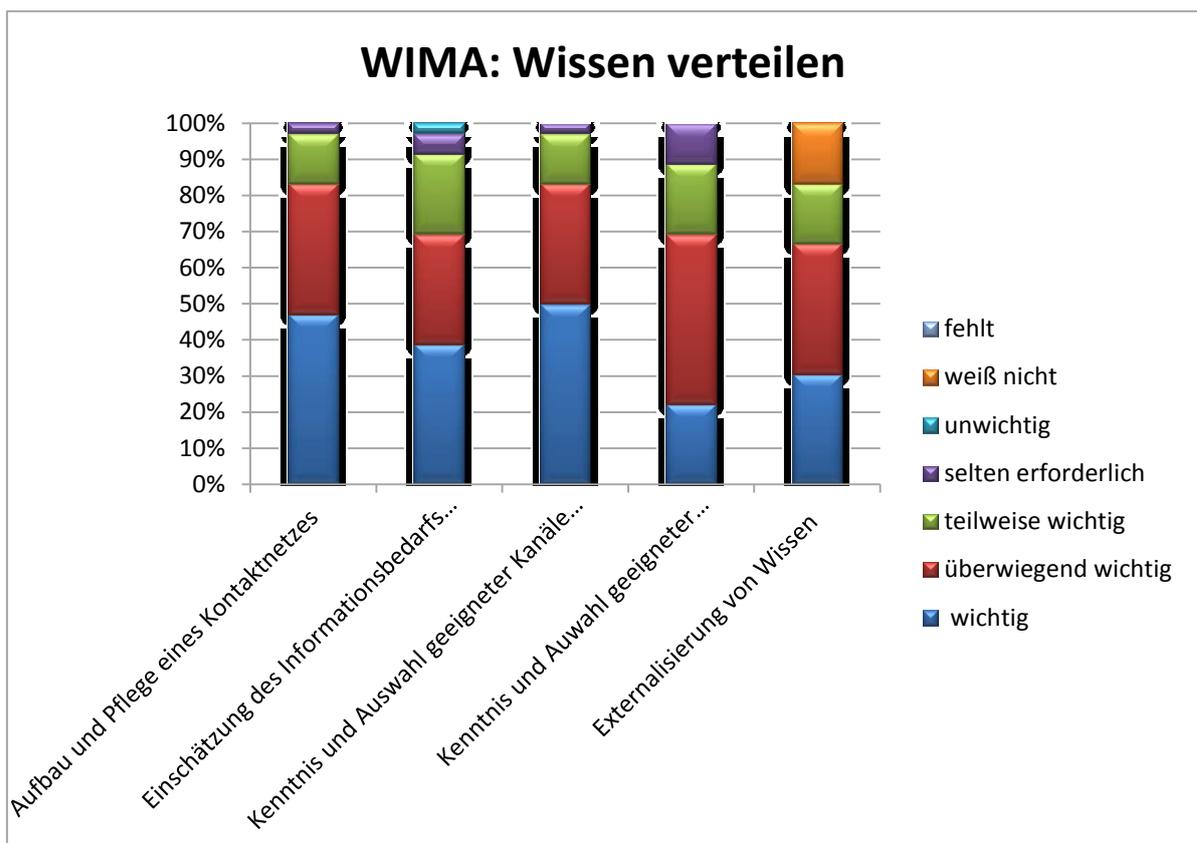


Abbildung 19: Wissen verteilen aus Sicht der Wissensmanager / WIMA

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

5.6.5 Wissen anwenden

Für die Kompetenzart *Wissen anwenden* ergibt sich für die Untersuchungsgruppe der Informationsmanager ein sehr einheitliches Bild (s. Abb. 20). Alle drei Kompetenzen dieses Bereiches werden mit 97 % elementar angesehen.

Die Bewertung der Kompetenzen zu *Wissen anwenden* stellt sich in der Untersuchungsgruppe der Wissensmanager heterogener dar (s. Abb. 21). Die Kompetenzen dieser Kompetenzart werden aber mit 89 % (*Nutzung von externem Wissen*) bis zu 96 % (*Wissensorientierung*) als elementar für persönliches Wissensmanagement eingeschätzt.

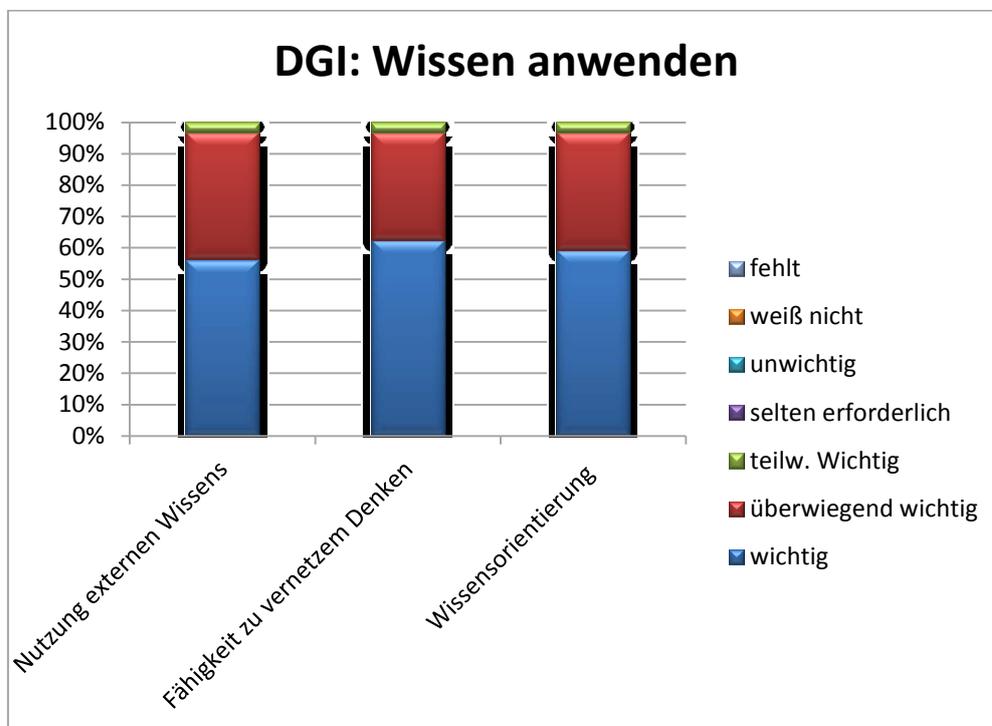


Abbildung 20: Wissen anwenden aus Sicht der Informationsmanager / DGI

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

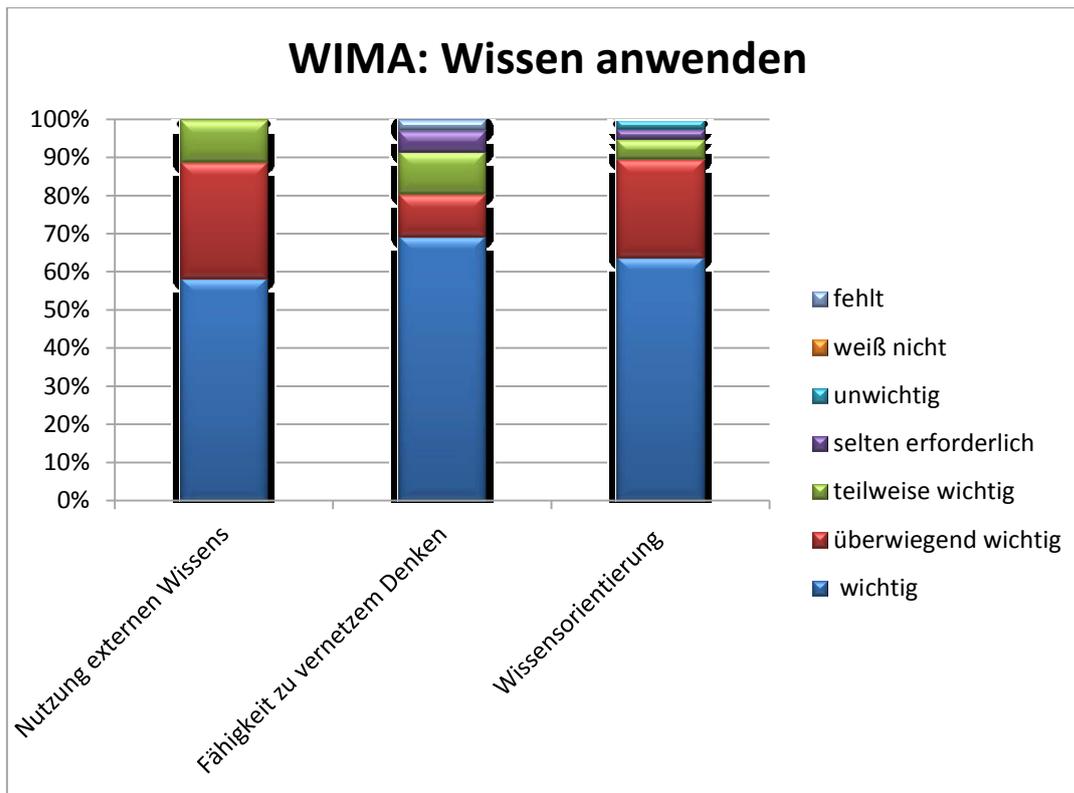


Abbildung 21: Wissen anwenden aus Sicht der Wissensmanager / WIMA

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass alle untersuchten Kompetenzen für Persönliches Wissensmanagement von Bedeutung sind. Eine Abweichung in einzelnen Bewertungen seitens der beiden Untersuchungsgruppen kann festgestellt werden, diese lässt sich aber aufgrund der fehlenden Repräsentativität der Umfrage nicht abschließend erklären.

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

5.7 Kompetenzmodell

Der Entwicklung eines Verfahrens zur Kompetenzmessung geht die Erstellung eines Kompetenzmodells voraus.⁵¹⁵ Bevor in Kapitel 5.7.2 ein Kompetenzmodell entworfen wird, werden zunächst einige Modellkonzepte vorgestellt.

5.7.1 Modellkonzepte

Mansfield unterscheidet drei Modellansätze: *allgemeine Kompetenzmodelle* („one-size-fits all“, z.B. Heyse/Erpenbeck⁵¹⁶), *unternehmensspezifische Kompetenzmodelle* („multiple-job approach“, z.B. Anwendungsbeispiele zu PAS 1093) und *domänenspezifische Kompetenzmodelle* („single-job“, z.B. ein individuelles Kompetenzprofil).⁵¹⁷

Briscoe unterscheidet Kompetenzmodelle nach ihrem Modellziel. Er differenziert in *wertebasierte*, *forschungsbasierte*, *strategieorientierte* und *hybridorientierte* Ansätze. In *wertebasierten* Ansätzen bilden Werte und Normen des Unternehmens die Grundlage für die Kompetenzen, in *forschungsbasierten* Ansätzen stellen analysierte Best-Practice Fälle die Grundlage für die Kompetenzen dar, *strategieorientierte* Ansätze richten sich an den zukünftigen Strategien des Unternehmens aus, und *hybridorientierte* Ansätze stellen eine Kombination aus zwei oder mehreren der genannten Ansätze dar.⁵¹⁸ Eine Wertung der unterschiedlichen Ansätze nimmt Briscoe ausdrücklich nicht vor.⁵¹⁹

Die PAS 1093 (PAS = Public Available Specification) des Deutschen Instituts für Normung legt Grundsätze für die Modellierung von Kompetenzen in Bezug auf Personalentwicklung fest.⁵²⁰ Zugleich beinhaltet Sie ein standardisiertes Beschreibungsformat für Kompetenzmodelle (sog. Referenzrahmen).⁵²¹

In der PAS 1093 werden Begriffe definiert, die in der Kompetenzmodellierung Verwendung finden sollten. Die PAS 1093 verweist zugleich auf Begriffe der ISO 9000:2005 (Qualitätsmanagement). Einige Begriffsdefinitionen, die im Kontext der nachfolgenden Kompetenzmodellierung (Kapitel 5.7.2) als wesentlich erachtet werden, seien hier zitiert:

515 vgl. (Erpenbeck et al., 2003, S. XX)

516 vgl. (Gessler, 2008, S. 56–57)

517 vgl. (Mansfield, 1996, S. 7 ff)

518 vgl. (Briscoe et al., 1999, S. 41)

519 vgl. (Briscoe et al., 1999, S. 45)

520 vgl. (Deutsches Institut für Normung, Juli 2009, S. 1)

521 vgl. (Deutsches Institut für Normung, Juli 2009, S. 5)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

- „[...]“
- Bewertungskriterium: Ein Merkmal, dem ein Bewertungsschema zugrunde liegt.
- [...]
- Kompetenz: Kompetenzen sind nicht direkt beobachtbare Konstrukte, die durch drei Dimensionen Struktur, Niveau und Erfassung beschrieben werden können und durch definierte Handlungen konstruiert werden.
- Kompetenzart: Eine Kompetenzart ist die Zusammenfassung von mehreren Kompetenzen.
- Kompetenzbilanz: Eine Kompetenzbilanz dokumentiert die Ergebnisse der Auswertung und Evaluation der Kompetenzentwicklung und deren Messung auf Basis eines Soll-Ist-Vergleichs sowie daraus abgeleiteter Aktivitäten zum Kompetenzaufbau (Personalentwicklungs- und Bildungs-Angebote).
- Kompetenzmanagement: Kompetenzmanagement bedeutet, Kompetenzen zu Handlungen bei bestimmten Aufgaben und Situationen in Beziehung zu setzen und durch Kompetenzniveaus zu differenzieren sowie Messungen zu Soll und Ist und entsprechende Entwicklungsmaßnahmen zu ermöglichen, wobei der Organisationskontext zu berücksichtigen ist.
- Kompetenzmodellierung: Prozess zur Planung, Durchführung und Evaluation von Verfahren und Richtlinien für die Erfassung, Messung und Bewertung von (nicht erfassbaren und nicht messbaren) Kompetenzen mit Hilfe von (erfassbaren und messbaren) Handlungen in der Personalentwicklung.
- Kompetenzniveau: Ein Kompetenzniveau ist eine definierte Ausprägung von Kompetenz, vgl. den Begriff Niveau unten.
- Kompetenzprofil: Ein Kompetenzprofil stellt entweder für einen Arbeitsplatz oder eine Gesamtorganisation alle Kompetenzen inklusive der notwendigen Ausprägungen dar, die für die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben notwendig sind, oder für eine einzelne Person alle Kompetenzen inklusive der notwendigen Ausprägungen dar, die durch Verfahren der Kompetenzmodellierung gemessen und zugeschrieben wurden.
- Niveau: Niveau definiert die verschiedenen möglichen Ausprägungen von Kompetenz und ist die zweite Dimension des Referenzrahmens Kompetenzmodellierung in der Personalentwicklung.
- Performanz: Performanz ist die Realisierung von Kompetenz und schließt Verhalten (und somit auch Handlungen) ein.

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

- Qualifikation: In Abgrenzung zum Kompetenzbegriff (s.o.) meint der Begriff Qualifikation hier (wie auch umgangssprachlich) die formale Anerkennung von Lernergebnissen
- [...]“⁵²²

Einige der hier aufgeführten Definitionen fanden bereits in den Kapiteln 4 zu Kompetenzen und Kompetenzmodellen Berücksichtigung. Hervorgehoben werden soll an dieser Stelle nochmals die Definition zu Kompetenzen als „nicht direkt beobachtbare Konstrukte, die durch die drei Dimensionen Struktur, Niveau und Erfassung beschrieben werden können und durch definierte Handlungen konstruiert werden“⁵²³. Dieser Definition liegt das in Kap. 5.7.2. konzipierte Kompetenzmodell zu Grunde.

Dieses Verständnis von Kompetenz ergänzt die PAS durch weitere sechs Grundsätze, die bereits in der Darstellung der Literatur (s. Kapitel 4) angesprochen wurden.

- „Grundsatz 1: Kompetenzen sind immer ein Konstrukt [...]
- Grundsatz 2: Kompetenzen sind nicht mit Qualifikation, Handlung oder Performanz gleichzusetzen. [...]
- Grundsatz 3: Kompetenzen sind nicht direkt erfassbar, sondern lassen sich nur indirekt durch die Erfassung von Handlungen in einer definierten Situation erschließen. [...]
- Grundsatz 4: Kompetenzen sind auch nicht direkt messbar, sondern nur indirekt durch die Erfassung von Handlungen in einer definierten Situation messbar. [...]
- Grundsatz 5: Kompetenzen können situationsunabhängig konstruiert werden, zeigen sich aber immer situationsabhängig. [...]
- Grundsatz 6: Kompetenzen können in der Personalentwicklung individuell, in Gruppen und organisationsweit durch Entwicklungsmaßnahmen aufgebaut und verbessert werden. [...]
- Grundsatz 7: Kompetenzmodellierung in der Personalentwicklung muss sowohl das Individuum als auch die Gesamtorganisation unterstützen. [...]“⁵²⁴

522 (Deutsches Institut für Normung, Juli 2009, S. 6–8)

523 (Deutsches Institut für Normung, Juli 2009, S. 8)

524 (Deutsches Institut für Normung, Juli 2009, S. 9–10)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Auch diese Grundsätze finden sich bereits in den vorherigen Ausführungen. Besonders hervorgehoben sei hier noch einmal der Hinweis auf den Unterschied zwischen Qualifikation und Kompetenz und auf die Erfassung indirekter Handlungen für die Kompetenzmessung. Mit dem zu entwickelnden Messinstrument werden indirekte Handlungen (z.B. Verwendung von Schlagwörtern in Linksammlungen, Verzeichnis von Wissen in Wikis) als Messgröße für die Kompetenzen herangezogen (s. Kapitel 6.1).

Der Referenzrahmen für die Kompetenzmodellierung (RKM) setzt sich aus den Dimensionen *Struktur*, *Niveau* und *Erfassung* zusammen. Die *Struktur* definiert die Beziehungen zwischen Kompetenzen und Handlungen, das *Niveau* die verschiedenen Stufen der Kompetenz und die *Erfassung* die Instrumente zur Messung der Handlungen.⁵²⁵

Art der Messung kann eine Kennzahlenanalyse oder eine Selbstbeobachtung sein. Die Selbsteinschätzung, so wie sie im vorliegenden Modell eingesetzt wird, ist als erfassende Stelle ausdrücklich zulässig.⁵²⁶ Gütekriterien sind wie bereits dargelegt *Validität*, *Reliabilität* und *Objektivität*.⁵²⁷

5.7.2 Kompetenzmodell zu Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement

Im Folgenden wird ein Kompetenzmodell entworfen, welches auf der in Kapitel 5.2 und 5.3 durchgeführten Literaturanalyse und auf der anschließend erfolgten Validierung der Kompetenzen mittels der zwei in Kapitel 5.6 benannten Personengruppen beruht.

In Anlehnung an Mansfield⁵²⁸ (Kap. 5.7.1) wird ein Modelltyp gewählt, der einerseits allgemein genug, andererseits aber dennoch domänenspezifisch für den Bereich Wissensmanagement ist. Nach Briscoe⁵²⁹ basiert das entwickelte Kompetenzmodell auf einem forschungsbasierten Ansatz, da sich die Kompetenzen aus einer Literaturstudie und einer ergänzenden Umfrage zusammensetzen, wobei sich die Umfrage an Best-Practice Ansätzen orientiert.

525 vgl. (Deutsches Institut für Normung, Juli 2009, S. 15)

526 vgl. (Deutsches Institut für Normung, Juli 2009, S. 25)

527 vgl. (Deutsches Institut für Normung, Juli 2009, S. 26)

528 vgl. (Mansfield, 1996, S. 7 ff.)

529 vgl. (Briscoe et al., 1999, S. 41)

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Auf der Grundlage der PAS ergeben sich Tabellen zum Kompetenzmodell (s. Tab. 8), zur Dimension *Struktur* (s. Tab. 9 und 10), zur Dimension *Niveau* (s. Tab. 11), zur Dimension *Erfassung* (s. Tab. 12) und zum *Kompetenzkatalog* (s. Tab. 13).

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Tabelle 8: Kompetenzmodell nach dem Referenzrahmen für die Kompetenzmodellierung (RKM)

Kompetenzmodell nach dem Referenzrahmen für die Kompetenzmodellierung (RKM)		
01	Name	Kompetenzmodell für Persönliches Wissensmanagement
02	Kompetenzstrategie	Es werden Kompetenzen beschrieben, die für Persönliches Wissensmanagement in wissensintensiven Unternehmen erfolgsorientiert eingesetzt werden. Die Kompetenzen gliedern sich in die Bereiche „Wissen erwerben“, „Wissen anwenden“, „Wissen speichern“ und „Wissen verteilen“ und werden durch Schlüsselkompetenzen ergänzt.
03	Kompetenz	Kompetenzen sind nicht direkt beobachtbare Konstrukte, die durch die drei Dimensionen Struktur, Niveau und Erfassung beschrieben werden können und durch definierte Handlungen konstruiert werden.
04	Verhalten	Verhalten ist beobachtbare und messbare Aktivität einer einzelnen Person, einer Gruppe oder einer Organisation, die entweder ohne bewusste Zielorientierung (Intention) durchgeführt wird oder die der Erreichung eines bewussten Zieles dient (und dann auch Handlung genannt wird).
05	Handlung	Handlung ist ein Verhalten, das der Erreichung eines bewussten Zieles dient.
06	Kompetenzniveau	Ein Kompetenzniveau ist eine definierte Ausprägung einer Kompetenz
07	Kompetenzkatalog	Der Kompetenzkatalog enthält alle relevanten und erfassten Kompetenzen und bildet die Grundlage für das Kompetenzmodell Persönliches Wissensmanagement
08	Kompetenzprofil	Das Kompetenzprofil stellt für Persönliches Wissensmanagement alle Kompetenzen inklusive der notwendigen Ausprägungen dar, die für Persönliches Wissensmanagement notwendig sind.
09	Kompetenzbilanz	entfällt

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

10	Definition und Beschreibung der Beziehung zwischen Kompetenz und Handlung	Tabelle 9 und 10 „Struktur“
13	Niveau	Tabelle „Niveau“ (Tab. 11)
15	Erfassung	Tabelle „Erfassung“ (Tab. 12)
16	Kompetenzkatalog	Tabelle „Kompetenzkatalog“ (Tab. 13)

Tabelle 9: Dimension 1 "Struktur" des Referenzrahmens für die Kompetenzmodellierung

Dimension 1 „Struktur“ des Referenzrahmens für die Kompetenzmodellierung		
01	Definition und Beschreibung der Beziehung zwischen Kompetenzen und Handlung	Die Kompetenzen in den fünf Kompetenzarten zeigen sich in den jeweiligen Handlungen. Sie existieren nicht per se und können nur in den Handlungen erfasst werden.
02	Kompetenzarten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wissen erzeugen 2. Wissen speichern 3. Wissen verteilen 4. Wissen anwenden 5. Schlüsselkompetenzen

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Tabelle 10: Kompetenzarten zur Dimension 1 "Struktur" des Referenzrahmens für Kompetenzmodellierung

ID	Kompetenzarten zur Dimension 1 „Struktur“	Name der Kompetenzart	Definition und Festlegung
01	Kompetenzart 1	Wissen erzeugen	Der Wissensarbeiter erzeugt neues Wissen bzw. neue Erfahrungen.
02	Kompetenzart 2	Wissen speichern	Der Wissensarbeiter sichert explizites Wissen in Dokumenten jeglicher Form und bewahrt Erfahrungswissen.
03	Kompetenzart 3	Wissen verteilen	Der Wissensarbeiter überträgt Wissen von einer Person auf eine andere.
04	Kompetenzart 4	Wissen anwenden	Der Wissensarbeiter wendet Wissen zur Aufgabenerfüllung, Problemlösung oder Entscheidungsfindung an.
05	Kompetenzart 5	Schlüsselkompetenzen	Der Wissensarbeiter verfügt über Schlüsselkompetenzen, welche die Kompetenzarten 1-4 unterstützen.

Tabelle 11: Dimension 2 "Niveau" des Referenzrahmens für die Kompetenzmodellierung

Dimension 2 „Niveau“ des Referenzrahmens für die Kompetenzmodellierung			
01	Kompetenzniveau 1	Kenner	Ausprägung s. Kapitel 6.3
02	Kompetenzniveau 2	Könnner	Ausprägung s. Kapitel 6.3
03	Kompetenzniveau 3	Experte	Ausprägung s. Kapitel 6.3

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Tabelle 12: Dimension 2 "Erfassung" des Referenzrahmens für die Kompetenzmodellierung

Dimension 3 „Erfassung“ des Referenzrahmens für die Kompetenzmodellierung		
01	Name der Methode	Selbsteinschätzung
02	Situation / Kontext	Organisation des Persönlichen Wissensmanagements
03	Ziel der Erfassung	Erfassung der durchgeführten Methoden und Abgleich mit Benchmark
04	Organisationsebene der Erfassung	Einzelperson
05	Zielgruppe der Erfassung	Wissensarbeiter (s. Kapitel 2.2)
06	Art der Erfassung	Ausfüllen eines Online-Fragebogens
07	Erfassende Stelle	Mitarbeiter selbst oder Personalentwicklung
08	Name der zu erfassenden Kompetenzen und Handlungen	Wissen erzeugen, Wissen speichern, Wissen verteilen, Wissen anwenden, dabei unterstützende Schlüsselkompetenzen
09	Beschreibung der Messitems	Messitems orientieren sich an den Ergebnissen von Mitarbeitern der vom BMBF ausgezeichneten „Exzellenter Wissensorganisationen“ und weiterer Benchmarks
10	Verknüpfung der Messitems mit den definierten Handlungen	s. Kompetenzkatalog bzw. Kapitel 6.3
11	Beschreibung der Messmethode	Der Wissensarbeiter erhält den Zugang zum Online-Fragebogen. Nach der Auswertung werden Personalentwicklungsmaßnahmen abgesprochen.
12	Beschreibung des Auswertungsverfahrens	Der Wissensarbeiter füllt den Online-Fragebogen aus und erhält eine Auswertung mit Abgleich seiner Ergebnisse zu der der Vergleichsgruppe
13	Dauer	15-20 Minuten
14	Gütekriterien	Validität: ergibt sich aus der Abfrage im ersten Teil der Arbeit und aus dem Testverfahren Reliabilität: ergibt sich aus dem Testverfahren dieser Arbeit

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

Dimension 3 „Erfassung“ des Referenzrahmens für die Kompetenzmodellierung		
		Objektivität: ist gegeben durch einen nicht-beeinflussbaren online-Fragebogen, nach der Erfassung erfolgt die Auswertung nach festgelegten Regeln
15	Bisherige Erfahrungen mit Messmethode	liegen nicht vor

Tabelle 13: "Kompetenzkatalog" des Referenzrahmens für die Kompetenzmodellierung

„Kompetenzkatalog“ des Referenzrahmens für die Kompetenzmodellierung				
ID	Name der Kompetenz	Definition und Festlegung der Kompetenz	Name der zugehörigen Handlungen	Definition und Festlegung der Handlung
01	Wissen erzeugen	Der Wissensarbeiter erzeugt neues Wissen bzw. neue Erfahrungen	Wissen entwickeln	s. Kapitel 6.3.1
			Wissen lokalisieren	
			Qualität beurteilen	
			Informationsaufnahme steuern	
			Zeitaufwand für die Recherche optimieren	
02	Wissen speichern	Der Wissensarbeiter sichert explizites Wissen in Dokumenten jeglicher Form und bewahrt Erfahrungswissen.	Speichern von Informationen	s. Kapitel 6.3.2
			Strukturierung von Informationen	

Erstellung eines Kompetenzkatalogs als Grundlage für das zu entwickelnde Kompetenzmodell

„Kompetenzkatalog“ des Referenzrahmens für die Kompetenzmodellierung				
03	Wissen verteilen	Der Wissensarbeiter überträgt Wissen von einer Person auf eine andere.	Wissen schriftlich verteilen	s. Kapitel 6.3.3
			Persönliches Netzwerk	
			Medien	
04	Wissen anwenden	Der Wissensarbeiter wendet Wissen zur Aufgabenerfüllung, Problemlösung oder Entscheidungsfindung an.	Wissen anwenden	s. Kapitel 6.3.4
05	Schlüsselkompetenzen	Der Wissensarbeiter verfügt über Schlüsselkompetenzen, welche die Kompetenzarten 1-4 unterstützen.	Problemlösungsfähigkeit	s. Kapitel 6.3.5
			Selbstorganisation, angemessenes Kommunikationsniveau, Feedbackbereitschaft	
			Selbstwahrnehmung, Lernpotential, Umgang mit technischen Informationsquellen	

6 Messverfahren zu Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement

Die Operationalisierung der Kompetenzen erfolgt, indem den Kompetenzarten des Kompetenzkatalogs (Tab. 9 und 10) Handlungen zugeordnet werden. Da die Handlungen messbar sind, sind auch die zugehörigen Kompetenzen mit den zugeordneten Ausprägungen im Prinzip quantifizierbar und qualifizierbar.

Der in den folgenden Unterkapiteln vorgestellte Fragenkatalog verfolgt Ziele:

- eine *Abbildung* des gesamten Kompetenzfeldes, was neben den persönlichen Fähigkeiten auch die unternehmensinternen Rahmenbedingungen berücksichtigt, und
- eine *Messung* jener Kompetenzen, die unternehmensunabhängig sind.

Strenggenommen gilt eine objektive Messbarkeit nicht für alle Kompetenzen, z.B. geht die Teilkompetenz *Qualität der Information beurteilen* (Kompetenzart *Wissen erzeugen*) nicht als Messparameter in die Beurteilung des Persönlichen Wissensmanagements ein. Eine Qualitätsbeurteilung hängt vom individuellen Informationsbedarf ab, der eng mit dem Arbeitsauftrag verbunden ist und sich deshalb einer verallgemeinernden Beurteilung entzieht. Ein ähnliches Beispiel ist der Zeitaufwand für die *Suche nach neuen Informationen* bzw. *Suche nach bereits abgelegten Informationen*, der ebenfalls abgefragt wird. Zur Beurteilung des Zeitaufwands für die Suche spielt die Beurteilung des Suchergebnisses eine Rolle. Dieses Kriterium ist ebenfalls nicht Teil des Messinstruments und dient lediglich zur Vervollständigung des Gesamtbildes. Des Weiteren entzieht sich die Verwendung spezieller Tools, die von sehr engen Rahmenbedingungen des Unternehmens abhängen, wie z.B. die Verwendung spezieller Tools für die Wissensverteilung (etwa Wikis bzw. Blogs) der objektiven Messbarkeit. Daher wird der Einsatz eines *speziellen* Tools nicht zwingend vorausgesetzt, um einen Expertenstatus erreichen zu können. Vielmehr wird unspezifischer vorgegangen, indem diese speziellen Tools nur eine Auswahlmöglichkeit unter weiteren allgemein zugänglichen Tools darstellen. Wikis und Blogs als typische Anwendungen des Wissensmanagements müssen also nicht zwingend für die Erlangung des Expertenstatus eingesetzt werden. Aus der Forderung nach Unternehmensunabhängigkeit ergibt sich, dass Punkt 2 eine Teilmenge von Punkt 1 darstellt.

Nichtsdestotrotz werden unter Punkt 1 *alle* Parameter des Persönlichen Wissensmanagements, einschließlich spezieller vom Unternehmen kontrollierter Werkzeuge statistisch ausgewertet und Häufigkeitsverteilungen erstellt.

6.1 Operationalisieren der entwickelten Standards

6.1.1 Wissen erzeugen

Um Wissen zu erzeugen, werden u.a. Instrumente wie z.B. Wissensträgerkarten und „Yellow Pages“ herangezogen^{530 531 532}, sowie Suchtechnologien angewandt.^{533 534 535} Als Ausgangspunkt der Wissenserzeugung muss der eigene Wissensstand bekannt sein. Von diesem Stand aus können Wissensziele definiert werden.⁵³⁶ Wissenstransparenz fördert die Entstehung neuen Wissens. Kenntnisse von Wissenslücken werden durch Schließung zu gezieltem Wissensaufbau führen.⁵³⁷ Daher müssen Wissensträger im eigenen Unternehmen sowie Experten außerhalb des Unternehmens bekannt sein, um als Wissensempfänger mit diesen Personen in einen intensiven Wissensaustausch treten zu können.^{538 539 540 541}

Diese theoretischen Grundlagen führen zu den Handlungen

- Wissen entwickeln
- Wissen lokalisieren
- Qualität beurteilen
- Informationsaufnahme steuern
- Zeitaufwand für die Recherche optimieren

530 vgl. (Pircher, 2010a, S. 53)

531 vgl. (Probst et al., 2010, S. 67)

532 vgl. (Lehner, 2009, S. 188)

533 vgl. (Pircher, 2010a, S. 53)

534 vgl. (Pircher, 2010b, S. 82–92)

535 vgl. (Probst et al., 2010, S. 85)

536 vgl. (Probst et al., 2010, S. 128)

537 vgl. (Probst et al., 2010, S. 65)

538 vgl. (Probst et al., 2010, S. 125)

539 vgl. (Probst et al., 2010, S. 126)

540 vgl. (Probst et al., 2010, S. 129)

541 vgl. (Probst et al., 2010, S. 102)

Wissensentwicklung spiegelt den Aspekt der eigenen Wissensziele wieder. Der Bereich der *Wissenslokalisierung* spricht die Suche nach Experten und nach Informationen in gedruckten sowie elektronischen Medien an. Die *Qualitätsbeurteilung* entspricht einer Perspektive, die in der Literatur zu Wissensmanagement bisher wenig Berücksichtigung fand, allerdings aus der Sicht der Informationskompetenz von herausragender Bedeutung ist. Zur *Informationsaufnahme* gehört über die eigentliche Recherche hinaus auch eine gezielte Steuerung eingehender Informationen, die sich z.B. im Einsatz von Recherchemethoden zeigt. Nicht nur die Recherche nach neuen Informationen, auch die Suche nach bereits archivierten Informationen benötigt viel *Zeit*. Je strukturierter die Informationen abgelegt werden, desto schneller kann der Zugriff darauf erfolgen.

Somit ergeben sich für die *Wissenserzeugung* jeweils folgende einzelne Handlungen⁵⁴²:

Wissen entwickeln:

- *Die wichtigsten Informationsquellen zur Erfüllung meiner beruflichen Aufgaben sind mir bekannt.*
- *Ich weiß, welches Wissen ich für meine jetzigen fachlichen Ziele benötige (Gegenwartsaspekt).*
- *Mir ist bewusst, welches für mich benötigte Fachwissen ich noch aufbauen muss (Zukunftsaspekt).*
- *Ich weiß, in welchen Wissensbereichen ich mehr Know-how habe als meine Konkurrenten.*
- *Ich weiß, in welchem Fachgebiet ich Expertise anstrebe.*

Darüber hinaus nutze ich folgende Quellen:

Diese Handlungen werden mit der Skala *trifft voll und ganz zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft überhaupt nicht zu und weiß nicht* bewertet. Die letztgenannte Handlung führt mittels einer offenen Frage zu weiteren Informationen.

⁵⁴² Die kursiv gedruckten Inhalte entsprechen den Fragen im Messinstrument, der Fragebogen selber findet sich im Anhang

Wissen lokalisieren:

Wenn ich Informationen benötige...

- *frage ich Kollegen im **eigenen** Unternehmen.*
- *greife ich auf **interne** Dokumente / Schreiben / Datenbanken zurück.*
- *frage ich externe Fachleute an Hochschulen, in Wissensclustern oder in Partnerunternehmen.*
- *greife ich auf gedruckte Fachliteratur in Form von Büchern und Zeitschriften zurück.*
- *recherchiere ich im Internet mit allgemeinen Suchmaschinen und Angeboten (z.B. Google, Wikipedia).*
- *recherchiere ich in interaktiven Medien wie Blogs, Foren, Wikis.*
- *suche ich Informationen in Mailinglisten.*
- *recherchiere ich in kommerziellen, kostenpflichtigen Datenbanken.*
- *nutze ich die Benachrichtigungsfunktion von externen Datenbanken und Websites.*
- *besuche ich Seminare / Konferenzen / Messen.*
- *nutze ich Informationen von Verbänden / Behörden / Organisationen.*

Darüber hinaus nutze ich folgende Quellen:

Die Handlungen werden mit den Ausprägungen *nie, selten, öfter, meistens und weiß nicht* bewertet, die Frage nach *folgenden Quellen* ermöglicht eine eigene ergänzende Eingabe.

Qualität beurteilen:

Bitte wählen Sie die drei wichtigsten Kriterien aus, nach denen Sie Informationen beurteilen:

- *Autor der Information*
- *Aktualität der Information*
- *Breite oder Tiefe der Information (Übersichtsartikel / spezielle Fachliteratur)*
- *Qualität der Information (Sprachstil / inhaltliche Logik / Korrektheit / Struktur)*
- *Seitenzahl / Umfang*

Messverfahren zu Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement

- *Publikationsform (z.B. graue Literatur / Internetartikel)*

Wenn Sie weitere Kriterien anwenden, bitte nennen Sie diese:

Die Frage nach *Qualität der Information* erfolgt über die Wahl der drei wichtigsten Kriterien zur Qualitätsbeurteilung. Eine offene Frage ermöglicht die Angabe weiterer Qualitätsmerkmale.

Steuerung der Informationsaufnahme:

Bitte kreuzen Sie an, wie Sie Ihre Informationsaufnahme steuern (Mehrfachauswahl möglich):

- *Abbestellen oder Neubestellen von automatisch eintreffenden Informationen (z.B. Newsletter, Verteiler, Zeitschriften)*
- *erweiterte Suche bzw. Expertensuche bei Suchmaschinen und Datenbanken (soweit möglich)*
- *Synonyme zur Präzisierung / Verfeinerung der Suchanfrage*
- *Verknüpfungsregeln (und / oder / nicht) zur Präzisierung / Verfeinerung der Suchanfrage*
- *automatische E-Mail-Filter*

Weitere von mir angewandte Methoden:

Dieser Antwortkatalog lässt eine Aussage über die Organisation der Informationsaufnahme zu. Fünf vorgegebene Antwortmöglichkeiten können mit einer abschließenden offenen Frage um weitere Organisationsmerkmale ergänzt werden.

Zeitaufwand für die Recherche

Für die Suche nach Informationen benötige ich pro Tag:

___ *Minuten.*

Für die Such nach Informationen, die ich bereits abgelegt habe, benötige ich pro Tag:

___ *Minuten.*

Hier wird keine Antwort in Form festgelegter Zeitintervalle vorgegeben bzw. erwartet (etwa: < 5 Min, 5-15 Min, 15-30Min ...).

6.1.2 Wissen speichern

Dem Kompetenzbereich *Wissen speichern* werden die Kompetenzen

- Speichern von Informationen
- Strukturieren von Informationen

zugeordnet.

Externalisiertes Wissen kann auf eigenen und gemeinsamen Laufwerken in Dateien oder als Papierversion abgelegt werden. Auch wenn in modernen Textverarbeitungsprogrammen ausgefeilte Suchfunktionen für Dateien und deren Inhalte zur Verfügung gestellt werden, stellt eine gemeinsame Unternehmensterminologie, die sich auch in Datei- und Ordnerbenennungen und deren Struktur wiederfindet, einen wichtigen Aspekt des Wissensmanagements dar.^{543 544} Erst die Verwendung gleicher Schlagwörter ermöglicht die Suche in Dateien und Ordnern auf gemeinsamen Laufwerken. Gleiches gilt für Papierversionen.

Zur Organisation der Speicherung von Informationen gehört zwingend eine Aktualisierung der Inhalte und das Löschen veralteter Informationen, um auf die gegenwärtig benötigten Inhalte zurückgreifen zu können.⁵⁴⁵

Insofern werden innerhalb des Messinstruments folgende Handlungen als Alternative angeboten:

Informationen speichern: Bitte geben Sie an, nach welchen Kriterien Sie Ihre Dateien ablegen, ob Sie Schlagwörter verwenden, Ihre Informationen regelmäßig aktualisieren und wie Sie Dokumente strukturieren.

- *Dateien auf meinem eigenen Laufwerk lege ich nach festen Regeln ab (z.B. Autor, Thema, Version, ...)*
- *Ordner zur Dateiorganisation strukturiere ich auf meinem eigenen Laufwerk systematisch.*
- *Dateien / Ordner auf einem Gruppenlaufwerk lege ich nach unternehmensinternen Regeln ab / an.*

543 vgl. (Pircher, 2010a, S. 50)

544 vgl. (Probst et al., 2010, S. 210)

545 vgl. (Probst et al., 2010, S. 197)

Messverfahren zu Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement

- *Ich nutze die Möglichkeit, Dateien mit Schlagwörtern zu versehen, z.B. in MS-Word.*
- *Ich lege Bookmark-Verzeichnisse an.*
- *Ich verwende festgelegte Schlagwörter für Bookmark-Verzeichnisse.*
- *Verschiedene Versionen einer Datei versehe ich mit Versionsnummern oder Datum.*
- *Ich lösche veraltete Informationen in regelmäßigen Abständen.*
- *Ich lege Papierversionen (z.B. von Zeitschriftenaufsätzen, Besprechungsprotokollen, E-Mails) in Ordnern nach Themen ab.*

Die Aussagen zur Speicherung der Informationen werden mit den Ausprägungen *nie, selten, öfter, meistens, weiß nicht* bewertet, eine offene Frage ermöglicht die Angabe weiterer Speicherkriterien:

Nach folgenden weiteren Kriterien speichere ich Informationen:

Eine *inhaltliche Strukturierung* von Informationen kann mit Hilfe von Schlagwörtern, mit Literaturverwaltungsprogrammen (z.B. Citavi) oder durch Visualisierung (z.B. mit MindMap oder in Infographiken) vorgenommen werden.^{546 547 548}

Somit ergibt sich der Fragenkomplex zur Strukturierung von Informationen:

Zur Strukturierung meiner Informationen nutze ich (Mehrfachauswahl möglich)

- *von mir festgelegte Schlagwörter.*
- *in meiner Abteilung / meinem Unternehmen festgelegte Schlagwörter.*
- *Lesezeichen / Favoriten für Internetquellen.*
- *MindMaps.*
- *ConceptMaps (MindMaps mit semantischen Beziehungen der Elemente, z.B. „gehört zu“, „ist Teil von“).*
- *Metadaten.*
- *Infographiken.*

546 vgl. (Pircher, 2010a, S. 54)

547 vgl. (Pircher, 2010b, S. 82–92)

548 vgl. (Lehner, 2009, S. 188)

- *Hyperlinks,*
- *Literaturverwaltungsprogramme (z.B. Citavi).*

Sonstiges:

6.1.3 Wissen verteilen

Der Kompetenzbereich *Wissen verteilen* setzt sich aus den Komponenten

- Wissen schriftlich verteilen
- Persönliches Netzwerk und
- Medien

zusammen.

Mündlich verteiltes von Wissen ist Teil der Schlüsselkompetenz *Angemessenes Kommunikationsniveau* und wird deshalb hier nicht berücksichtigt. Grundlegend für die Wissensverteilung sind ein breit angelegtes persönliches Netzwerk und dementsprechende Kommunikationsbeziehungen.^{549 550 551 552 553 554}

Wissen schriftlich verteilen:

- *Ich pflege mein eigenes Wissens-/Kompetenzprofil (z.B. Yellow Pages).*
- *Mein Wissens-/Kompetenzprofil ist für jeden einsehbar, z.B. als Yellow Page.*
- *Ich tausche mich regelmäßig in persönlichen Gesprächen mit Kollegen zu aktuellen Arbeitsgebieten im Unternehmen aus.*
- *Ich nehme an Meetings im Unternehmen aktiv teil.*
- *Ich nehme an Community-of-Practice Sitzungen aktiv teil.*
- *Ich schreibe Foren-Beiträge.*

549 vgl. (Probst et al., 2010, S. 143)

550 vgl. (Probst et al., 2010, S. 145)

551 vgl. (Probst et al., 2010, S. 149)

552 vgl. (Probst et al., 2010, S. 67)

553 vgl. (Lehner, 2009, S. 188)

554 vgl. (Lehner, 2009, S. 188)

Messverfahren zu Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement

- *Ich teile mein Wissen über Mailinglisten.*
- *Informationen an Kollegen verteile ich über ein Kollaborations-Tool, z.B. Lotus Notes.*
- *Mein Wissen ist auch in meiner Abwesenheit Kollegen zugänglich.*
- *Ich pflege mein persönliches Netzwerk und baue dieses auch stetig aus.*
- *Ich nutze verschiedene Möglichkeiten, mein Erfahrungswissen weiterzugeben, z.B. durch Workshops, Storytelling, Podcast, Aufgabenportfolio ...*
- *Ich biete Schulungen zu neu entstandenem Wissen an.*

Folgende weitere Methoden setzte ich ein, um mein Wissen weiterzugeben:

Die einzelnen Statements werden in der Skala *trifft voll und ganz zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft überhaupt nicht zu, weiß nicht* bewertet und mit der Möglichkeit einer freien Angabe ergänzt.

Es ist nicht zu vermuten, dass Teilnehmer der Befragung jeweils alle Möglichkeiten der Wissensverteilung anwenden. Eine aktive Verteilung des verschriftlichten Wissens auf mehreren Kanälen lässt aber auf eine höhere Ausprägung dieser Kompetenz *Wissen verteilen* schließen. Auch werden nicht alle Kanäle in den Unternehmen gleichberechtigt angeboten. Zur Verteilung von kodifiziertem (explizitem) Wissen eignen sich asynchrone Medien wie E-Mail und Dokumente⁵⁵⁵
⁵⁵⁶

Personalisierte Kommunikation erfolgt im *persönlichen Netzwerk* über das Medium Telefon, über persönliche Gespräche (face-to-face), in Telefon- oder Videokonferenzen.⁵⁵⁷ ⁵⁵⁸ Sozialiserte Kommunikation und damit effektive Wissensvermittlung nutzt Medien wie z.B. Wissensgemeinschaften (Community of Practice), Foren, Newsgroups, Blogs und Wikis.⁵⁵⁹ Groupware kann hierbei ebenfalls als Instrument genutzt werden.⁵⁶⁰ Dabei bilden redundante Kommunikationskanäle ein Erfolgskriterium für Wissensmanagement. Es kommt also darauf

⁵⁵⁵ vgl. (Pircher, 2010a, S. 41)

⁵⁵⁶ vgl. (Probst et al., 2010, S. 157)

⁵⁵⁷ vgl. (Probst et al., 2010, S. 168)

⁵⁵⁸ vgl. (Mertins et al., 2004, S. 39)

⁵⁵⁹ vgl. (Pircher, 2010a, S. 42)

⁵⁶⁰ vgl. (Probst et al., 2010, S. 144)

an, die richtigen Kanäle und durchaus mehrere unterschiedliche Kanäle zu nutzen.^{561 562}

n meinem persönlichen Netzwerk biete ich Informationen an und mache Angaben (Mehrfachauswahl möglich):

Persönliche Kontakte:

- *Telefon*
- *Telefonkonferenz*
- *E-Mail / Mailinglisten*
- *Brief*
- *Rundschreiben, Newsletter*
- *Persönlicher Kontakt / persönliches Gespräch (face-to-face)*
- *Externe Netzwerke wie XING, Facebook*

Gruppenkontakte:

- *Community of Practice-Sitzungen*
- *Meeting*
- *Video-Konferenzen*
- *Webkonferenzen*
- *Schulungen*

Elektronische Quellen:

- *Gemeinsame Laufwerke / Server*
- *Groupware, z.B. Lotus Notes*
- *Internes Wiki*
- *Forenbeiträge*
- *Intranet*
- *Instant Messaging*

Sonstiges:

561 vgl. (Pircher, 2010a, S. 51)

562 vgl. (Pircher, 2010b, S. 82–92)

Es wird nicht erwartet, dass in den Antworten alle Kanäle abgedeckt werden, zumal sie nicht alle vom Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Limitierend können z.B. Datenschutzgründe sein, etwa im Fall von Facebook.

Die dritte der Kompetenz zur Kompetenzart *Wissen verteilen* betrifft die *Medien*, die zur Verteilung genutzt werden^{563 564}:

*Ich nutze folgende **Medien** zum Verteilen von Informationen:*

- *Bild-Dateien (jpeg, gif o.ä.)*
- *Text-Dateien (MS-Word o.ä.)*
- *Präsentationen (Power-Point o.ä.)*
- *Multimedia / Video*
- *MindMap (z.B. MindManager / Freemind)*
- *Tabellenkalkulationsdateien (z.B. MS-Excel o.ä.)*
- *Wiki-Artikel*
- *Blogbeiträge*
- *Audiodateien zum Storytelling*
- *Videodateien zum Storytelling*
- *Papierausdruck im Umlaufverfahren*

Weitere von mir eingesetzte Medien:

Der Einsatz der unterschiedlichen Medienarten wird mit den Ausprägungen *nie, selten, öfter, meistens, weiß nicht* beurteilt. Da eine adressatengerechte Verteilung von Informationen den Einsatz mehrerer Medien erfordert, ist bei hoher Ausprägung von Persönlichem Wissensmanagement die Wahl mehrerer Kanäle zu erwarten.

6.1.4 Wissen anwenden

Die Kompetenzart *Wissen anwenden* wird nicht weiter in Teilkompetenzen unterteilt. Es handelt sich hierbei um die am schwersten zu beurteilende Kompetenzart:

563 vgl. (Pircher, 2010b, S. 82–92)

564 vgl. (Mertins et al., 2004, S. 38)

kein Teilnehmer der Befragung wird antworten, dass er Wissen *nicht* anwendet (Aspekt der sozialen Erwünschtheit). Daher kommen hier nur solche Statements zum Einsatz, die diesen Aspekt der sozialen Erwünschtheit nicht betreffen. Um Wissen gezielt anwenden zu können, ist nach Probst z.B. ein Rückgriff auf nutzerfreundlich gestaltete Dokumente⁵⁶⁵ sowie Fehlerfreundlichkeit und damit die Möglichkeit, offene Fragen zu stellen⁵⁶⁶, ein Erfolgsfaktor.

Der kurze Bereich zum „Wissen anwenden“ fragt nach, wie Wissen zur Aufgabenerfüllung, Problemlösung oder Entscheidungsfindung herangezogen wird.

- *Ich kann auf für mich relevantes Wissen unmittelbar zugreifen und muss für die Recherche keine „langen Wege gehen“.*
- *Ich kann auf nutzerfreundlich gestaltete Dokumente zurückgreifen.*
- *Ich kann jederzeit in meinem Unternehmen inhaltliche Fragen offen stellen.*

Die Einzelstatements werden mit den Ausprägungen *trifft voll und ganz zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft überhaupt nicht zu oder weiß nicht* bewertet.

6.1.5 Schlüsselkompetenzen

Der letzte Kompetenzbereich beschäftigt sich mit Schlüsselkompetenzen. Hier kommen folgende einzelne Gruppen von Schlüsselkompetenzen in Betracht:

- Problemlösungsfähigkeit
- Selbstorganisation, angemessenes Kommunikationsniveau, Feedbackbereitschaft
- Selbstwahrnehmung, Lernpotential, Umgang mit technischen Informationsquellen

Wie bereits bei *Wissen anwenden* gesehen, spielt auch bei den *Schlüsselkompetenzen* die soziale Erwünschtheit eine sehr große Rolle. Das führt in der Operationalisierung des Kompetenzkatalogs zu einer zu einer begrenzten Auswahl von

565 vgl. (Probst et al., 2010, S. 183)

566 vgl. (Probst et al., 2010, S. 120)

Statements aus dem Fragenkatalog nach DIN⁵⁶⁷ und schränkt zum anderen die Aussagekraft der Antworten ein.

Problemlösungsfähigkeit:

- *Ich kontrolliere die Fortschritte meiner Arbeit bzw. meines Verantwortungsbereichs und stelle Abweichungen zu Vorgaben frühzeitig fest.*
- *Ich versuche bei Schwierigkeiten über andere Lösungswege zum Ziel zu kommen.*
- *Ich nutze bei Abweichungen die Erfahrungen und Kenntnisse anderer, um zu einer Lösung zu kommen.*
- *Ich prüfe Lösungsvorschläge auf Machbarkeit.*

Selbstorganisation, angemessenes Kommunikationsniveau, Feedbackbereitschaft:

- *Ich kann meine Arbeitsschritte selbst koordinieren und organisieren.*
- *In der Kommunikation passe ich mich dem Niveau meines Gesprächspartners an.*
- *Ich versuche, meinem Gesprächspartner komplexe Sachverhalte zu erklären und näherzubringen.*
- *Ich arbeite gern in Teams.*
- *Ich helfe anderen gern bei Problemen.*
- *Ich hole mir die Meinung anderer ein (Rat, Kritik, ...)*

Selbstwahrnehmung, Lernpotential, Umgang mit technischen Informationsquellen:

- *Ich kenne meine Stärken und Schwächen*
- *Ich kontrolliere selbst die Ergebnisse meines Handelns.*
- *Ich erkenne meine Fehler, was ich beim nächsten Mal besser machen kann.*
- *Ich organisiere meine Weiterbildung eigenständig.*
- *Ich verfüge über mehr Wissen, als für meine Arbeit erforderlich ist.*
- *Ich kann innerbetriebliche Systeme bedienen (z.B. CRM, MS-Office u.a.)*

567 vgl. (Grandke, 1998, S. 3)

Messverfahren zu Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement

Der Fragebogen zur Bewertung der Kompetenzen beinhaltet über die Fragen zu Persönlichem Wissensmanagement darüber hinaus noch Fragen zur Person:

- *Alter in Jahren*
- *Geschlecht*
- *Position im Unternehmen (Oberes Management, Mittleres Management, Unteres Management, Experte, Sonstiges)*

6.2 Umfragedesign

Zur technischen Umsetzung der Umfrage kam die Software EFS-Survey von Unipark⁵⁶⁸ zum Einsatz. Die Wahl fiel auf dieses System, da der Anbieter eine professionelle Unterstützung anbot.

Zur Teilnahme an der Umfrage wurden Mitarbeiter angesprochen, die aus Unternehmen stammten,

- welche als „Exzellente Wissensorganisationen“ durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2009 ausgezeichnete wurden (Primärgruppe),
- welche in der Region Hannover ansässig sind, sich explizit aber nicht mit dem Label „wissensorientierte Unternehmensführung“ verpflichtet fühlten⁵⁶⁹ (Vergleichsgruppe) sowie
- welche über den Aufruf auf den Internetseiten der „Exzellenten Wissensorganisation“ cogneon⁵⁷⁰ auf die Umfrage aufmerksam wurden (Vergleichsgruppe).^{571 572}

„Exzellente Wissensorganisationen“ wurden im Jahr 2009 vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ ausgezeichnet. Am Wettbewerb interessierte Organisationen haben zunächst eine Selbsteinschätzung in Form einer Excel-Tabelle mit Fragen zu

- Wissensorientierter Unternehmensführung und -steuerung
- Umgang mit Wissen in Geschäftsprozessen
- Wissensmanagement in Projektarbeit
- Wissensorientierte Infrastruktur

568 <http://www.unipark.info/1-0-online-befragungssoftware-fuer-studenten-und-universitaeten-unipark-home.htm> [zuletzt geprüft am 29.02.2012]

569 Die Aufstellung der Teilnehmer außerhalb der Exzellenten Wissensorganisationen, die direkt angesprochen wurden, findet sich im Anhang.

570 <http://www.cogneon.de/> [zuletzt geprüft am 29.02.2012]

571 Die Firma cogneon führt als Beratungsunternehmen Projekte zur Einführung von Wissensmanagement im Unternehmen, zur Wissenssicherung bei ausscheidenden Mitarbeitern mit Expert Debriefing und in Rahmen ihrer Akademie Ausbildung im Bereich Web 2.0 im Unternehmen sowie persönliches Wissensmanagement durch.

572 Die Anschreiben zur Befragung finden sich im Anhang

- Individuelles Wissen und Qualifikation
- Umgang mit Wissen in Partnerschaften

ausgefüllt. Nach Auswertung dieser Selbsteinschätzung seitens der Teilnehmer erfolgten Telefoninterviews und Unternehmensbesuche durch die Projektleitung. Eine Jury, bestehend aus fünf Experten auf dem Gebiet Wissensmanagement legte darauf die „Exzellenten Wissensorganisationen“ fest, die auch nach der Prämierung in Workshops untereinander ihr Wissen austauschen sollen.⁵⁷³

Insgesamt 25 Organisationen wurden ausgezeichnet. Informationen zu den Unternehmen sind auf der Internetseite zu dem Projekt aufgeführt.⁵⁷⁴ Die Teilnehmer aus dieser Befragungsgruppe unterliegen dem Zufallsprinzip.

Die Umfrage befand sich vom 26.06.2011 bis zum 31.10.2011 im Feld. Insgesamt wurden alle 25 exzellenten Wissensorganisationen, sowie weitere 42 Unternehmen angeschrieben. Bis zum Ende der Umfrage haben 262 Teilnehmer die Befragung begonnen, 41 Fragebögen wurden ausgefüllt. Die meisten Seitenabbrüche (199) fallen auf die Startseite. Einige Teilnehmer haben die Befragung bis zum Ende betrachtet, nach der ersten Frageseite allerdings keine Angaben mehr eingetragen.

Der erste Aufruf zur Umfrage am 5.07.2011 führte zu einer sehr geringen Antwortzahl von neun beendeten Befragungen bis zum 14. August 2011. Eine Erinnerung am 12. September, bewusst nach Ablauf der Urlaubszeit als Zeitpunkt gewählt, führte zu keiner Steigerung der beendeten Fragebögen. Auf dem KnowledgeCamp der Gesellschaft für Wissensmanagement vom 16. – 17. September 2011 konnten weitere Interessenten für die Befragung gewonnen werden, ein steigendes Antwortverhalten darauf war aber nicht zu erkennen. Erst die Veröffentlichung des Links zur Umfrage auf der Webseite der Firma cogneon führte zu einem deutlichen Anstieg im Aufruf der Befragung sowie auch in der Anzahl der beendeten Umfragen. Der wiederholte Aufruf des ursprünglichen Adressatenkreises am 19. Oktober ergab bis zum Ende der Befragung am 31. Oktober 2011 zwei weitere beendete Fragebögen.

Die Motivation der Unternehmen zur Beantwortung der Umfrage hat sich als sehr gering herausgestellt. Ein Grund mag in der Vielzahl solcher Anfragen liegen.

⁵⁷³vgl. (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2009, S. 8)

⁵⁷⁴ www.wissensexzellenz.de [zuletzt geprüft am 29.02.2012]

Besonders bedauerlich ist aber das geringe Antwortverhalten der als Exzellente Wissensorganisationen ausgezeichneten Unternehmen. Leider konnten in den meisten Fällen keine direkten Ansprechpartner kontaktiert werden. In zahlreichen Fällen standen nur allgemeine Firmenadressen (info@...) zur Verfügung. Die Weiterleitung der Umfrage über diesen Kanal scheint nur in wenigen Fällen die entsprechenden Ansprechpartner erreicht zu haben. Eine Liste mit den Ansprechpartnern in den ausgezeichneten Unternehmen konnte aus datenschutzrechtlichen Gründen von der Projektorganisation⁵⁷⁵ nicht bereitgestellt werden.

Die Gültigkeit der Befragung ergibt sich aus der Einschätzung von Experten, die im Rahmen des Pretests dazu befragt wurden (Validität durch expert validity). Eine weitere Prüfung auf Gültigkeit durch *known groups* kann sich im Verlauf der Auswertung der Fragebögen ergeben. Mit dieser Methode werden Unterschiede in den Mittelwerten von zwei Gruppen miteinander verglichen. Auf der einen Seite stehen Teilnehmer, von denen eine hohe Ausprägung erwartet wird, auf der anderen Seite Teilnehmer, von denen eher eine niedrige Ausprägung erwartet wird. Weichen die Mittelwerte der Gruppen voneinander ab, kann die Gültigkeit der Skalen auch hierüber belegt werden.⁵⁷⁶ An der vorliegenden Untersuchung hat allerdings die hier vorgesehene *known group* der Exzellenten Wissensorganisationen nicht maßgeblich an der Befragung teilgenommen. Demgegenüber stehen zahlreiche Teilnehmer, die über den Aufruf auf der Seite der Firma cogneon zur Umfrage gelangt sind. Hierbei handelt es sich vermutlich um Mitarbeiter, die sich mit dem Thema Wissensmanagement beruflich beschäftigen.

Die Feststellung der Reliabilität (Verlässlichkeit) z.B. über einen Retest⁵⁷⁷ ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich.

6.3 Auswertung

Nach Beendigung der Umfrage erfolgte die Weiterverarbeitung der Datensätze mit der Statistiksoftware SPSS und die Darstellung der Ergebnisse im Tabellenkalkulationsprogramm Excel⁵⁷⁸.

575 Projektorganisation ck2wissen: <http://www.ck2wissen.de/> [zuletzt geprüft am 29.02.2012]

576 vgl. (Atteslander et al., 2010, S. 228)

577 vgl. (Atteslander et al., 2010, S. 229)

⁵⁷⁸ Das gesamte Datenmaterial steht auf der beigelegten DVD zur Verfügung.

Für die Teilgruppe der Mitarbeiter „Exzellenter Wissensorganisationen“ können sechs vollständig ausgefüllte Fragebögen ausgewertet werden. Für die Vergleichsgruppe lagen 29 vollständige ausgefüllte Fragebögen vor. In zwei weiteren Bögen fehlten ein oder zwei Angaben, dennoch wurden die Bögen ausgewertet. Fragebögen, in denen mehr als zwei Fragen nicht beantwortet wurden, fanden keine Berücksichtigung in der Auswertung.

Es ist zu vermuten, dass Mitarbeiter Exzellenter Wissensorganisationen aufgrund ihres Arbeitsumfeldes und der damit verbundenen Wissensstrategien⁵⁷⁹ mehrheitlich als Experten auf dem Gebiet des Persönlichen Wissensmanagements bezeichnet werden dürfen.⁵⁸⁰ Ausgeschlossen werden kann aber nicht, dass auch in dieser Gruppe in geringer Anzahl Könner zu finden sind. Daher werden die Ergebnisse dieser Gruppe für die Niveaustufe *Experte* herangezogen (Antworten im Skalenbereich *trifft voll und ganz zu* bis *trifft eher zu* und *meistens* bis *öfter*) (s. Tabelle 14).

Tabelle 14: Ableitung der Niveaustufen⁵⁸¹

Niveaustufe	Exzellente Wissensorganisation: Ausprägungen	Vergleichsgruppe: Ausprägungen
Experte	<ul style="list-style-type: none"> • Trifft voll und ganz zu / Trifft eher zu • Meistens / öfter 	<ul style="list-style-type: none"> • Trifft voll und ganz zu Trifft eher zu • Meistens / öfter
Könnner		<ul style="list-style-type: none"> • Trifft voll und ganz zu Trifft eher zu • Meistens / öfter
Kenner		<ul style="list-style-type: none"> • Trifft eher nicht zu / trifft überhaupt nicht zu • Selten / nie

Die Vergleichsgruppe setzt sich aus Teilnehmern zusammen, bei denen eine Nähe zum Wissensmanagement zu vermuten ist. Eine geringe Anzahl davon stammt aus

⁵⁷⁹ (s. S. 153-154 Selbsteinschätzung „Wissensorientierte Unternehmensführung und -steuerung“ und „Individuelles Wissen und Qualifikation“)

⁵⁸⁰ vgl. (Gläser et al., 2009, S. 11–15)

⁵⁸¹ nur differenzierbar bei Antworten mit Skalenbereichen, nicht differenzierbar bei Mehrfachantworten

dem Kreis der direkt angesprochenen Teilnehmer, die sich bisher nicht strukturiert mit dem Thema Wissensmanagement auseinandergesetzt haben. Daher werden die Niveaustufen für *Könnner* und *Kenner* aus den Antworten dieser Gruppe abgeleitet. *Könnner* ergeben sich aus dem oberen Skalenbereich (*trifft voll und ganz zu* bis *trifft eher zu* und *meistens* und *öfter*) *Kenner* aus den Antworten in den unteren Bereichen der Skalen (*trifft eher nicht zu*, *trifft überhaupt nicht zu* oder *selten* und *nie*). Auch in dieser Gruppe können *Experten* vertreten sein (s. Tabelle 14).

Grundsätzlich ist nicht zu erwarten, dass beide Teilnehmergruppen in sich homogene Antworten geben werden. Dennoch werden Tendenzen ablesbar, die zur Ableitung von Niveaustufen befähigen. Zu beachten ist weiterhin die geringe Anzahl der Antworten aus „Exzellenten Wissensorganisationen“. Eine hohe Übereinstimmung innerhalb dieser Gruppe lässt aber zuverlässige Schlussfolgerungen für die Niveaustufe *Experte* zu.

Um die Gültigkeit des Messinstruments zu belegen, werden Vertrauensbereiche berechnet. Die Nullhypothese H_0 „Die Vertrauensbereiche überlappen sich“ wird mit einer Signifikanz von 95% bestimmt. Die Alternative H_1 lautet dementsprechend „Die Vertrauensbereiche überlappen sich nicht.“ Ist die 2-seitige Signifikanz kleiner, hat also einen Wert unter 0,05, kann diese Hypothese H_0 verworfen werden und die Vertrauensbereiche überlappen sich mit einer Wahrscheinlichkeit von 95% nicht⁵⁸². Bei einem Signifikanzniveau von 5 % konnte nachgewiesen werden, dass sich beide Untersuchungsgruppen für die folgenden Variablen nicht überschneiden:

- Aktueller Wissensbedarf ist bekannt
- Wissensvorsprung ist bekannt
- Pflege des eigenen Wissensprofils
- Multi-Media Video zur Verteilung von Informationen
- MindMap zur Verteilung von Informationen
- Audio-Dateien zum Storytelling

⁵⁸² Die gesamten Berechnungen sowie die Auswertungen aus SPSS finden sich in einem separaten Anhang.

- Kommunikation auf dem Niveau des Gesprächspartners
- Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen

Grundsätzlich wird von *Experten* erwartet, dass sie in möglichst allen Bereichen ausgeprägte Kompetenzen aufweisen können. Sie sind vielfältig vernetzt, beschäftigen sich ausgiebig mit der eigenen Wissensentwicklung und wenden zur Wissensvermittlung zahlreiche Methoden und Kanäle an, insbesondere solche, die Wissen in Kontexten vermitteln können (s. Kapitel 6.4).

Könnner haben bereits viel Wissen aufgebaut, haben aber in Bereichen zur Vernetzung und zu kontextsensitiven Methoden des Wissensaustauschs sowie in der Strukturierung noch Entwicklungsbedarf (s. Kapitel 6.4).

Kenner haben theoretische Grundkenntnisse, allerdings mit geringen Anwendungserfahrungen. Sie sind nur geringfügig vernetzt. Daher können Sie auch nicht ausreichend auf Wissen für die Aufgabenerfüllung zurückgreifen (s. Kapitel 6.4).

Anhand dieser grundsätzlichen Einteilung der Niveaus in *Experte*, *Könnner*, *Kenner* werden im Folgenden die Daten ausgewertet und entsprechende Messdimensionen abgeleitet.

6.3.1 Auswertung: Wissen erzeugen

Der Bereich *Wissen erzeugen* setzt sich zusammen aus Fragen

- zur Wissensentwicklung
- zur Wissenslokalisierung
- zur Beurteilung der Inhalte
- zur Steuerung der Informationsaufnahme
- zum Zeitaufwand für die Suche nach Informationen.

Wissensentwicklung beinhaltet die Frage nach

- wichtigsten Informationsquellen
- aktuellem Wissensbedarf
- zukünftigem Wissensbedarf
- Wissensvorsprung
- angestrebter Expertise

Für die Gruppe der Exzellenten Wissensorganisationen liegen nur sechs, für die Vergleichsgruppe dagegen 31 auszuwertende Antworten vor. In beiden Gruppen werden die Ausprägungen zur Wissensentwicklung überwiegend mit *trifft voll und ganz zu/trifft eher zu* bewertet (s. Abb. 22).

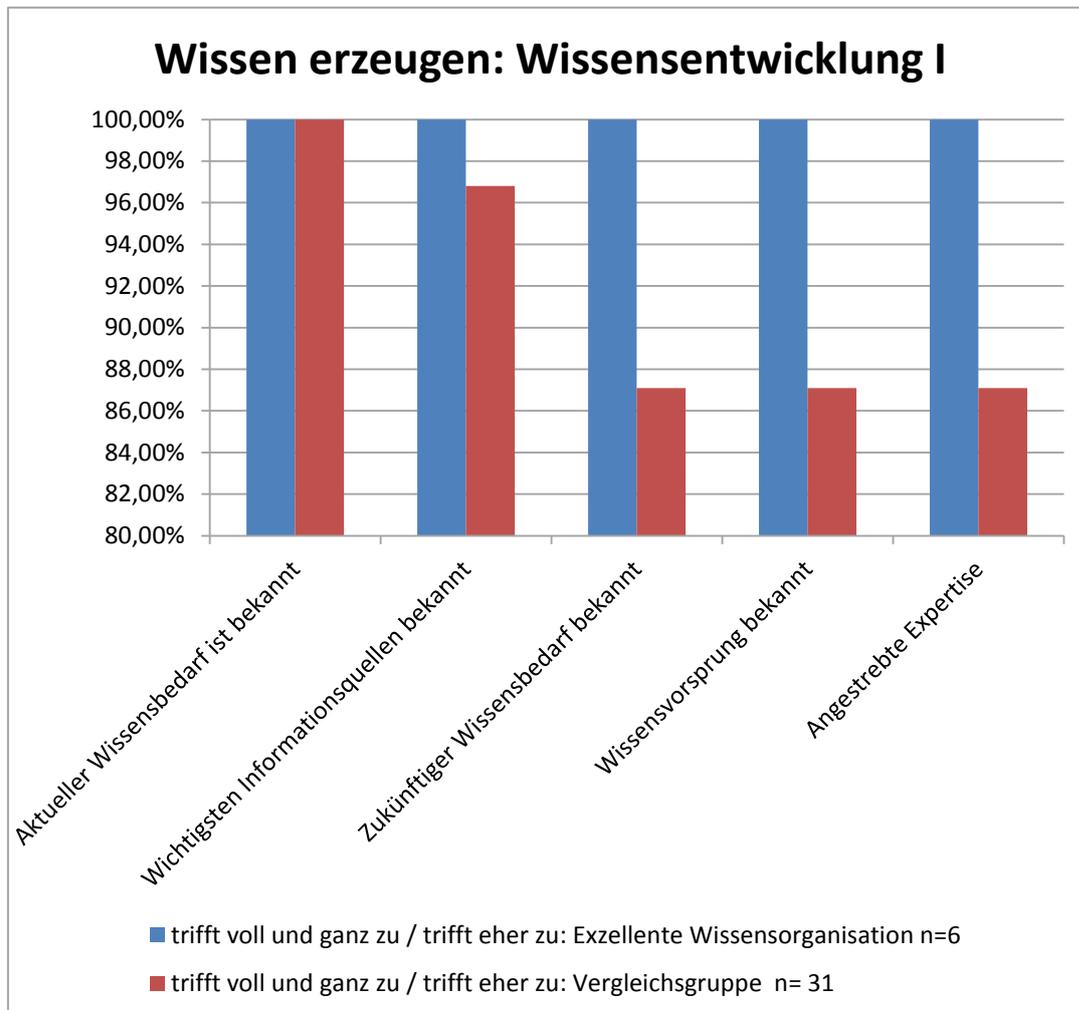


Abbildung 22: Wissen erzeugen: Wissensentwicklung I

Mitarbeiter Exzellenter Wissensorganisationen schätzen ihre Kompetenzen in der Wissensentwicklung tendenziell höher ein als die Teilnehmer der Vergleichsgruppe und weisen folgerichtig den Ausprägungen

- zukünftiger Wissensbedarf ist bekannt
- Wissensvorsprung ist bekannt
- Angestrebte Expertise ist bekannt

den höchsten Wert zu. Dieses lässt insgesamt auf eine sehr ausgeprägte Wissensorientierung schließen. Für die Variablen *aktueller Wissensbedarf ist bekannt* und *Wissensvorsprung ist bekannt* kann darüber hinaus mit einem Signifikanzniveau von 5 % eine Überlappung der beiden Vergleichsgruppen ausgeschlossen werden (s. Kapitel 6.3).

Interessant ist, sich die Negativbewertungen der Vergleichsgruppe („keine Exzellente Wissensorganisation“) anzuschauen: Für die Ausprägungen *trifft eher nicht zu* und *trifft überhaupt nicht zu* liegen die in Abbildung 23 dargestellten Ergebnisse vor⁵⁸³. Ca. 13 % der Befragten geben an, dass Sie keine konkreten Vorstellung über Ihr Wissensziel (*zukünftiger Wissensbedarf ist bekannt*) haben. Ähnliche Zahlen kommen zustande, wenn jeweils in den Aussagen *zukünftiger Wissensbedarf ist bekannt* und *Wissensvorsprung ist bekannt* die dargestellte Antwortalternative zu einer Negativantwort zusammengefasst wird.

583 Für jedes Einzelkriterium ergänzen sich die Prozentwerte der Tabellen 24 und 25 erwartungsgemäß zu 100%.

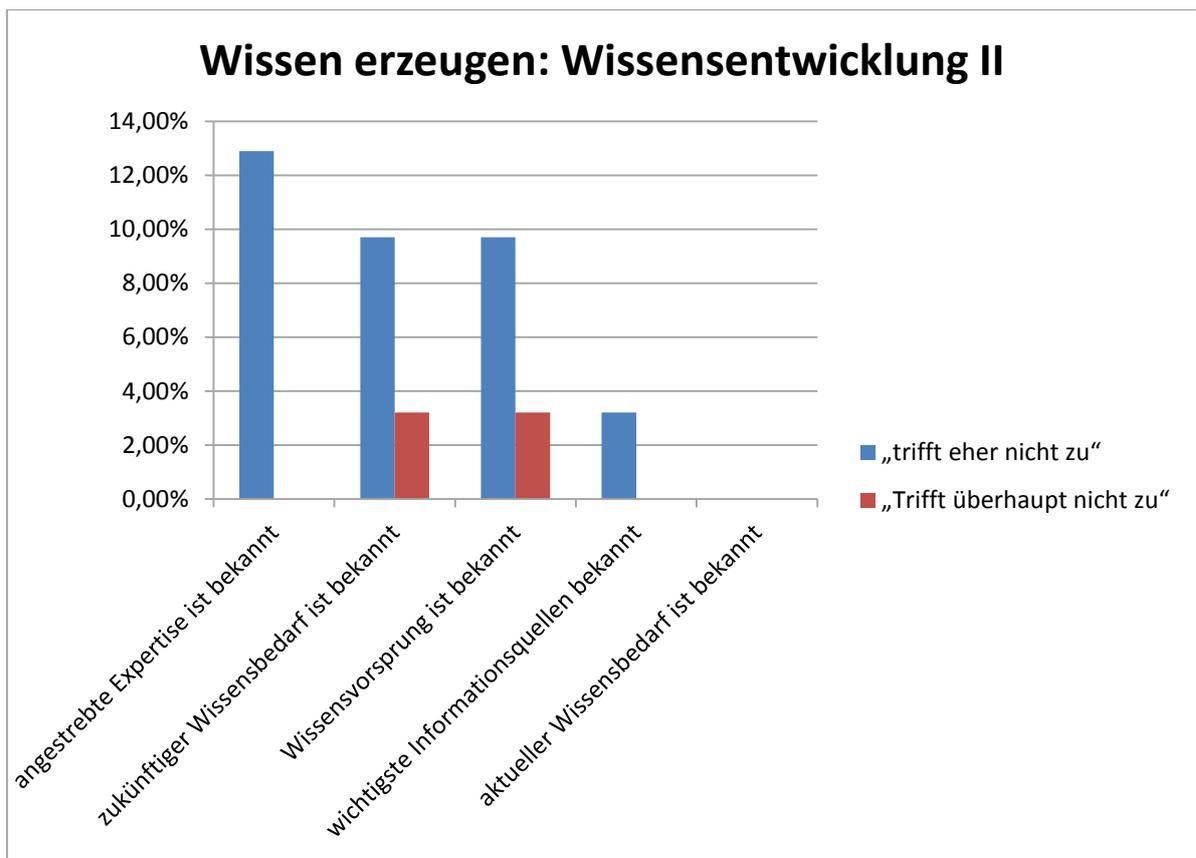


Abbildung 23: Wissen erzeugen: Wissensentwicklung (Vergleichsgruppe) II

Aus Abb. 22 und 23 ergeben sich folgende Messdimensionen für die Kompetenzart *Wissensentwickeln* (s. Tab. 15). Die Handlungsanweisung für die Verwendung der Tabelle 15 ist wie folgt: Teilnehmer, die allen Teilkompetenzen mit *trifft voll und ganz zu* bzw. *trifft eher zu* zustimmen, gelten als Experten. Wird nur der Teilkompetenz *aktueller Wissensbedarf ist bekannt* sowie zwei oder drei der vier weiteren zugestimmt, gilt der Teilnehmer als Könnler. Kenner kommen maximal auf zwei positive Handlungen, unabhängig von der Teilkompetenz.

Tabelle 15: Messniveau Wissen erzeugen: Wissensentwicklung

Messniveau Wissen erzeugen: Wissensentwicklung			
Teilkompetenzen	Experte	Könnner	Kenner
aktueller Wissensbedarf ist bekannt	x⁵⁸⁴	x	
wichtigste Informationsquellen sind bekannt	x	x	(x)
zukünftiger Wissensbedarf ist bekannt	x	x	(x)
Wissensvorsprung ist bekannt	x	(x)	
Angestrebte Expertise ist bekannt	x		
Anzahl der Nennungen <i>trifft voll und ganz zu</i> oder <i>trifft eher zu</i>	5 von 5	3 - 4 von 5	≤ 2 von 5

Für die vorliegenden Daten ergeben sich folgende Einstufungen:

Exzellente Wissensorganisationen: 6 Experten

Vergleichsgruppe: 23 Experten, 8 Könnner

584 Fett gedrucktes x verdeutlicht, dass die Kompetenz der entsprechenden Zeile zwingend erworben sein muss.

Im Bereich *Wissenslokalisierung* werden Quellen für die Erzeugung von neuem Wissen erfragt (s. Abb. 24)

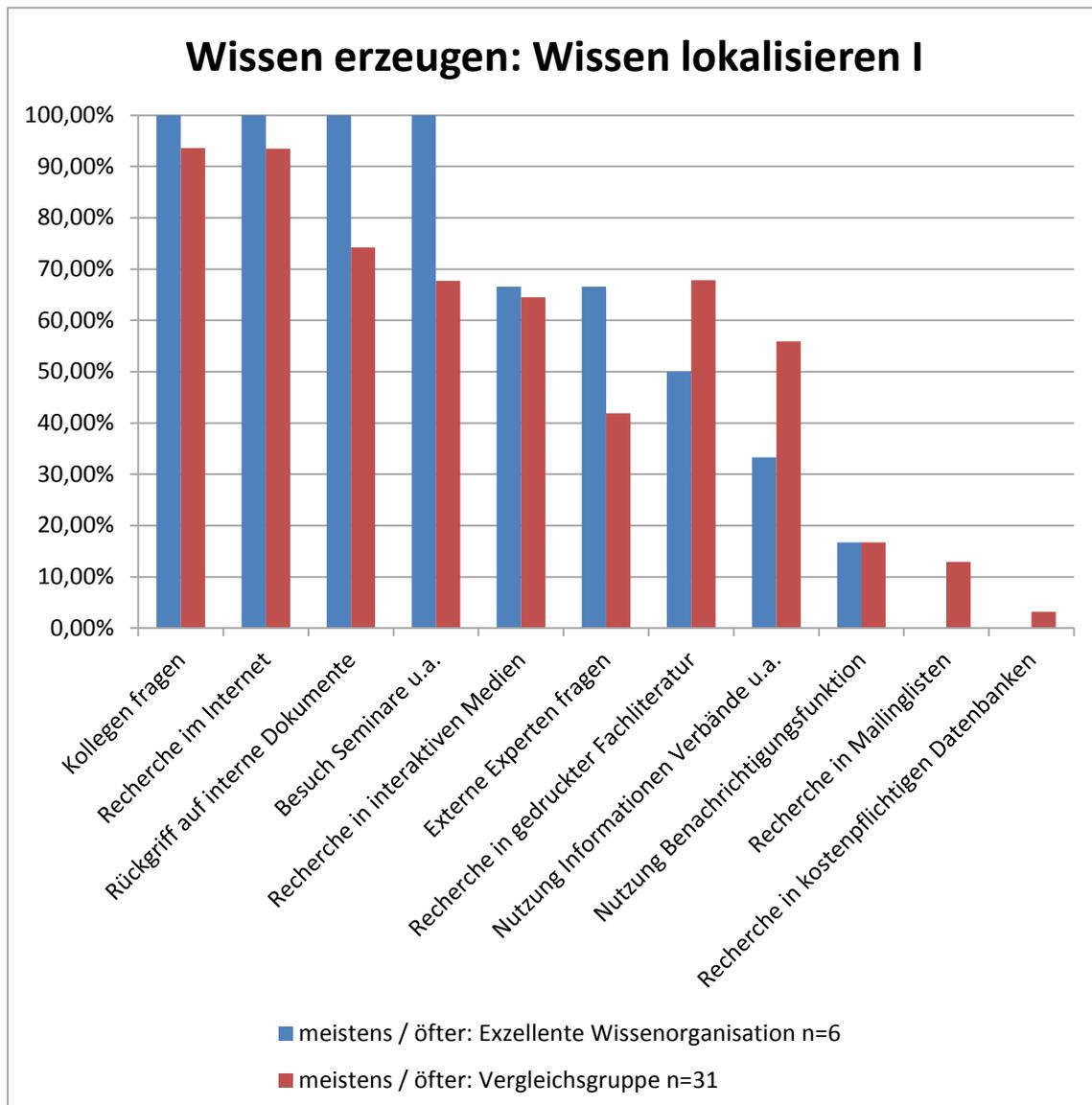


Abbildung 24: Wissen erzeugen: Wissen lokalisieren I

Mitarbeiter Exzellenter Wissensorganisationen erwerben ihr Wissen überwiegend über den Kontakt zu Kollegen und zu externen Experten, dem Besuch von Fortbildungsveranstaltungen, der Recherche im Internet und dem Rückgriff auf interne Dokumente. Die Bedeutung des interaktiven Wissenstransfers wird auch in der Literatur betont (s. Kapitel 6.1.1). In der Vergleichsgruppe werden gedruckte

Messverfahren zu Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement

Fachliteratur, Informationen von Verbänden, Mailinglisten und kostenpflichtige Datenbanken zur Informationsrecherche herangezogen.

Insbesondere die hohe Zahl der Antworten in den Teilkompetenzen *Externe Experten fragen*, *Besuch von Seminaren* und *Kollegen fragen* zeigt eine bessere Vernetzung der Mitarbeiter Exzellenter Wissensorganisationen an.

Die Vergleichsgruppe weist die in Abb. 25 dargestellte Antworthäufigkeit für die Ausprägungen *selten* und *nie* auf. Sie recherchieren kaum in kostenpflichtigen Datenbanken und nutzen selten Benachrichtigungsfunktionen von externen Datenbanken und Websites. Dafür spielen die Kollegenbefragung und die Internetrecherche zum Aufbau von neuem Wissen eine große Rolle.

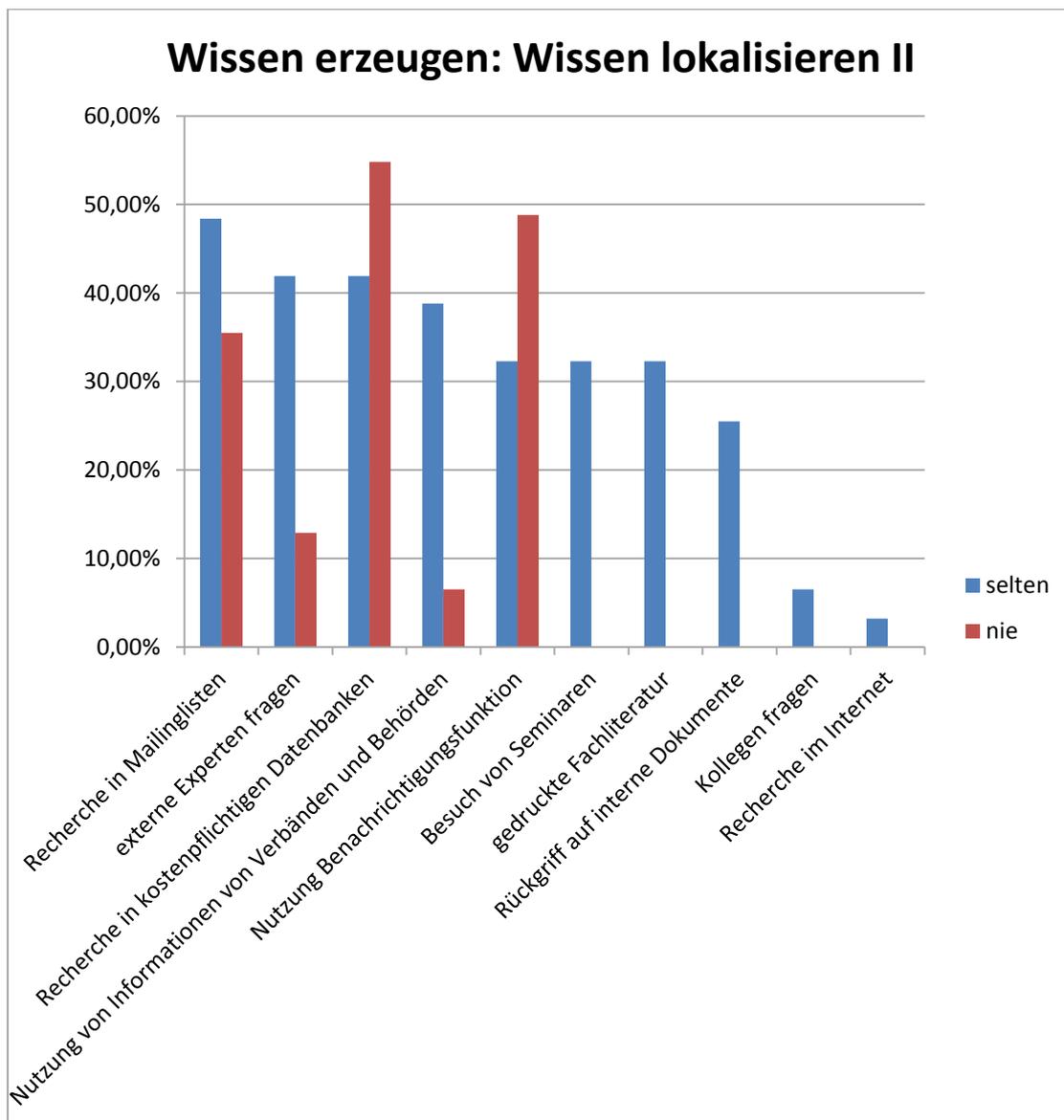


Abbildung 25: Wissen erzeugen: Wissen lokalisieren (Vergleichsgruppe) II

Für die Teilkompetenzart *Wissen lokalisieren* ergeben sich folgende Ausprägungen: *Experten* stimmen den ersten vier genannten Teilkompetenzen sowie mindestens zweien der sechs weiteren zu. Werden nur drei der ersten vier Teilkompetenzen sowie mindestens einer weiteren gewählt, gilt der Teilnehmer als *Könnner*. Bei der Zustimmung für zwei der ersten vier genannten Teilkompetenzen wird der Teilnehmer als *Kenner* eingestuft.

Messniveau Wissen erzeugen: Wissen lokalisieren			
Teilkompetenzen	Experten	Könnner	Kenner
Recherche im Internet	x	x	
Rückgriff auf interne Dokumente	x	x	x
Kollegen fragen	x	x	x
Besuch Seminare u.a.	x		
Recherche in interaktiven Medien	x		
Externe Experten fragen	x		
Recherche in gedruckter Fachliteratur	(x)		
Nutzung Benachrichtigungsfunktion	(x)	x	
Recherche in Mailinglisten	(x)		
Recherche in kostenpflichtigen Datenbanken	(x)		
<i>trifft voll und ganz zu oder trifft eher zu</i>	4 + ≥ 2 weitere	3 + 1 weitere	< 3 x

Für die vorliegenden Daten ergeben sich folgende Einstufungen:

Exzellente Wissensorganisation: 5 Experten, 1 Könnner

Vergleichsgruppe: 13 Experten, 13 Könnner, 4 Kenner

Zur *Beurteilung der Qualität der Informationen* konnten die Teilnehmer der Befragung sechs Kriterien nach ihrer Wichtigkeit beurteilen.

Mitarbeiter Exzellenter Wissensorganisationen nennen als wichtigstem Kriterium zur Beurteilung von Informationen *Autor* und *Aktualität der Information*, gefolgt von *Autor der Information* und *Qualität der Information* als 2. Kriterium (s. Abb. 26). Hier kann wieder ein Hinweis auf die Vernetzung der Mitarbeiter vermutet

Messverfahren zu Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement

werden, denn Autoren müssen bekannt sein, wenn sie als Qualitätskriterium herangezogen werden.

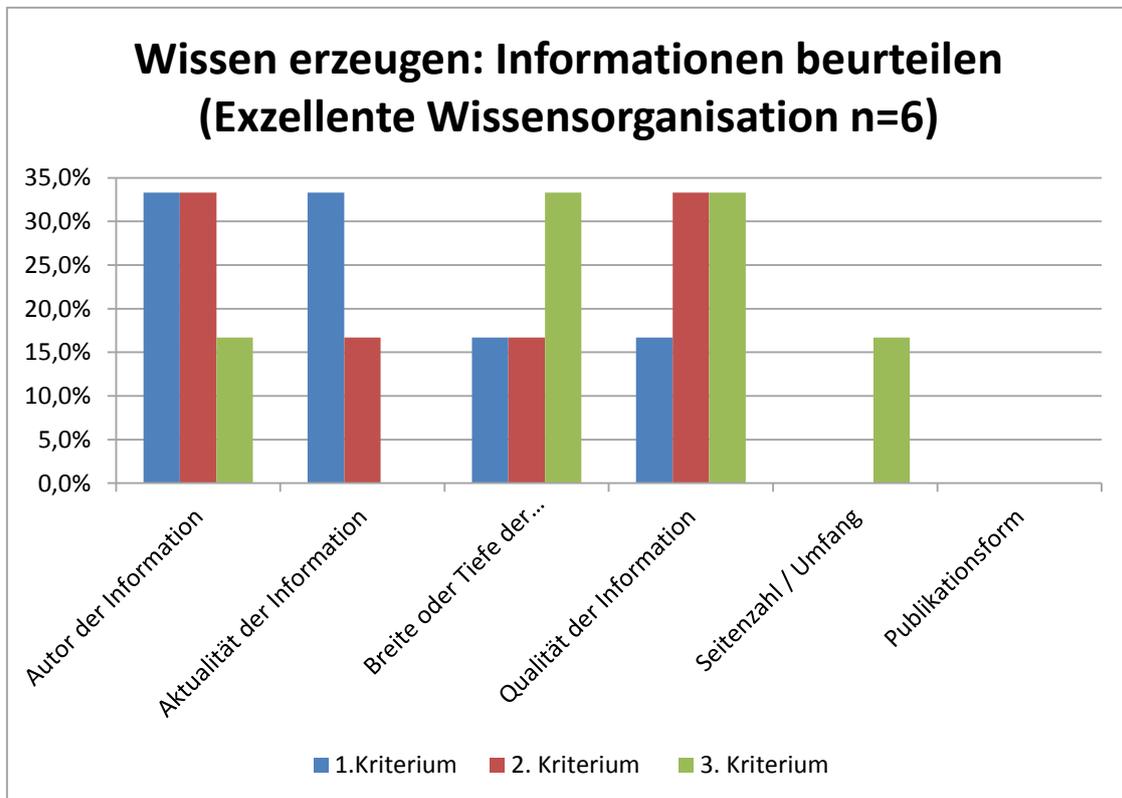


Abbildung 26: Wissen erzeugen: Informationen beurteilen (Exzellente Wissensorganisationen)

Für Mitarbeiter der Vergleichsgruppe stellt die *Aktualität der Information* das wichtigste Kriterium dar, gefolgt von der *Qualität der Information*. Als drittes Kriterium wurde *Breite und Tiefe der Information* etwas höher bewertet als *Autor* (s. Abb. 27).

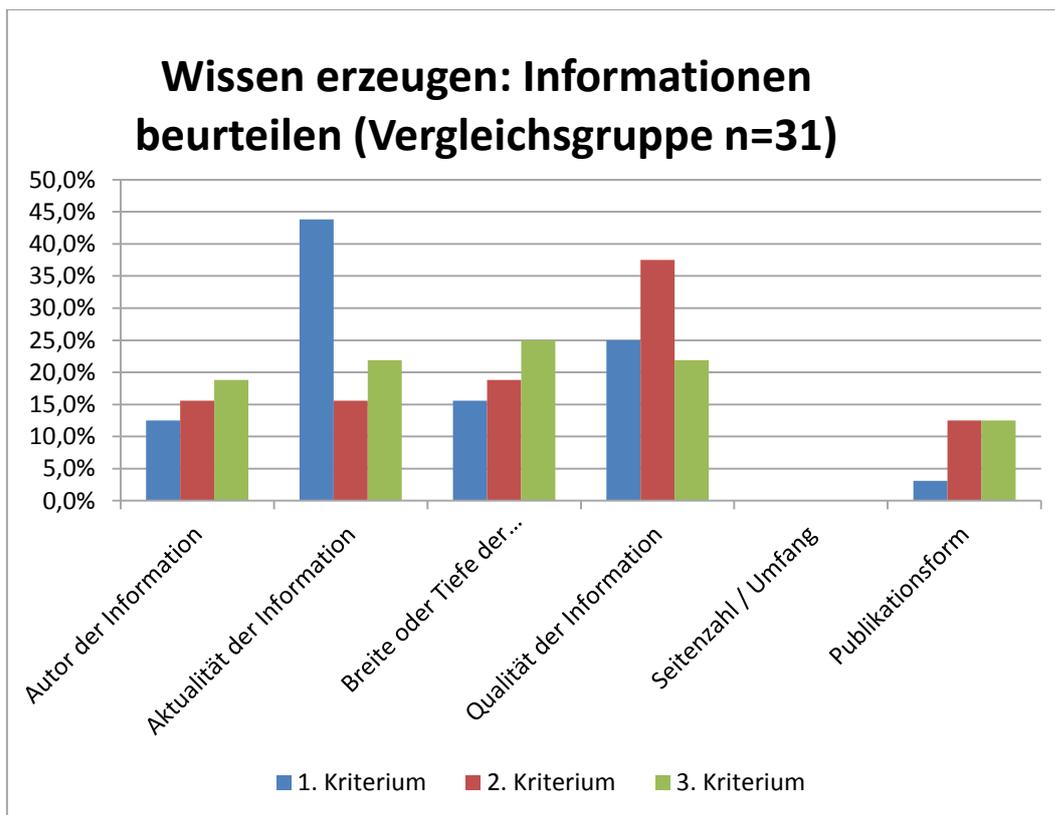


Abbildung 27: Wissen erzeugen: Informationen beurteilen (keine Exzellenten Wissensorganisationen)

Die Streuung der Antworten ist in beiden Gruppen allerdings sehr groß, so dass keine allgemein gültigen Aussagen getroffen werden können. Wichtig ist jedoch, dass in allen Niveaustufen (Experten, Könner, Kenner) Kriterien definieren werden, nach denen Informationen beurteilt werden.

Im Antwortset zur *Steuerung der Informationsaufnahme* waren Mehrfachantworten möglich (s. Abb. 28).

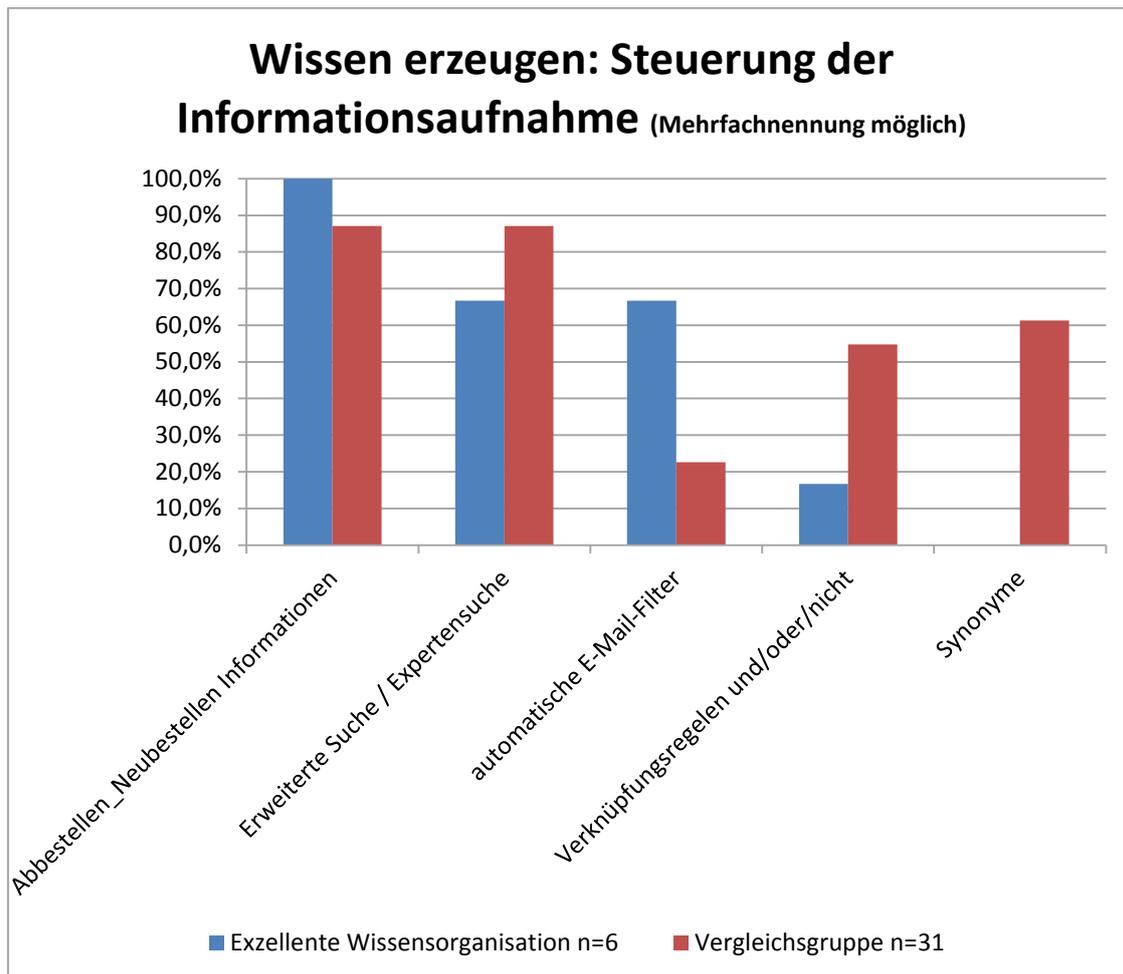


Abbildung 28: Wissen erzeugen: Steuerung der Informationsaufnahme

Die Grafik zeigt, dass beide Gruppen selektiv die Aufnahme von Information steuern. Während die Teilnehmer aus Exzellenten Wissensorganisationen diesen Prozess hauptsächlich über Ab- und Neubestellen von Informationen, Expertensuche und automatische E-Mail-Filter regeln, stehen für Mitarbeiter der Vergleichsgruppe zusätzlich zu den erstgenannten zwei Punkten auch die Suche über Synonyme und Verknüpfungsregeln im Vordergrund.

Die Suche nach Informationen unterliegt neben den strukturellen Aspekten auch einem zeitlichen Aspekt. Dieser bezieht sich sowohl auf die Suche nach neuen Informationen wie auch auf die Suche nach bereits abgelegter Information.

Mitarbeiter Exzellenter Wissensorganisationen geben für die Suche nach neuen Informationen einen geringeren Zeitbedarf an (maximal 60 Minuten pro Tag), während einzelne Mitarbeiter der Vergleichsgruppe etwas längere Zeiten benötigen (s. Abb. 29). Auffällig sind in der Vergleichsgruppe aber auch Nennungen von sehr geringen Zeitaufwänden, die maximal bei 15 Minuten pro Tag liegen.

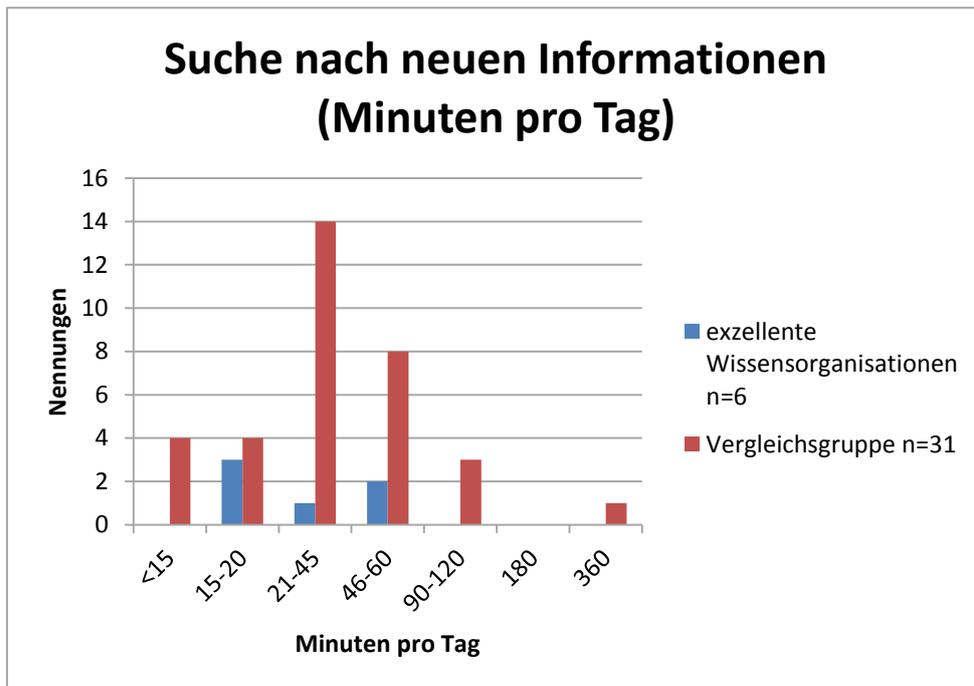


Abbildung 29: Suche nach neuen Informationen (Min. pro Tag)

Abgelegte Informationen werden von Teilnehmern beider Gruppen ungefähr mit gleichem Zeitaufwand gesucht (s. Abb. 32). In den Abbildungen 31 und 32 fallen Nennungen von 360 Minuten für die *Suche nach neuen Informationen* und von 60 Minuten für die *Suche nach abgelegten Informationen* am Rand der Verteilung stellen eher Ausnahmefälle dar.

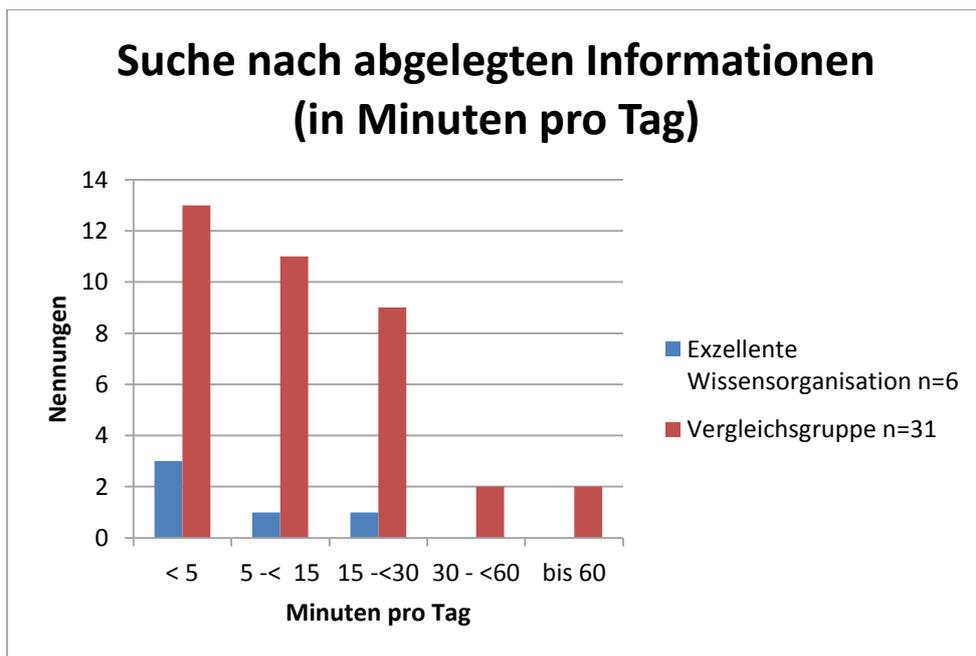


Abbildung 30: Suche nach abgelegten Informationen (Minuten pro Tag)

Eine Abfrage der *Zufriedenheit mit den gefundenen Informationen* war kein Bestandteil der Befragung. Ansatzweise wird dieses in dem Abschnitt zur *Wissensentwicklung* und in der *Anwendung von Wissen* abgefragt.

Messverfahren zu Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement

Für die Teilkompetenz *Informationssteuerung* ergibt sich die in Tabelle 16 dargestellte Auswertung: *Experten* steuern die Informationsaufnahme, indem sie Informationen regelmäßig ab- bzw. Neubestellen. Sie stimmen zwei der vier weiteren genannten Handlung zu (Erweiterte Suche / Expertensuche, automatische E-Mail-Filter, Verknüpfungsregeln anwenden, Synonyme einsetzen). Als *Könner* wird bezeichnet, wer im Vergleich zum Experten im zweiten Block nur einer Handlung zustimmt. Die Ausprägung Ab- und Neubestellen von Informationen wird von einem Könner ebenfalls erwartet. *Kenner* müssen aus allen der fünf genannten Handlungen nur einer zustimmen.

Tabelle 16: Messniveau Wissen erzeugen: Informationssteuerung

Messniveau Wissen erzeugen: Informationssteuerung			
Teilkompetenzen	Experte	Könner	Kenner
Abbestellen / Neubestellen Informationen	x	x	
Erweiterte Suche / Expertensuche			
automatische E-Mail-Filter	x	x	x
Verknüpfungsregeln und/oder/nicht	x		
Synonyme			
Anzahl der Nennungen	1 x + ≥ 2 x	1 x+ 1x	≤ 1 x

Für die vorliegenden Daten ergeben sich folgende Einstufungen:

Exzellente Wissensorganisationen: 3 Experten, 3 Könner

Vergleichsgruppe: 20 Experten, 7 Könner, 4 Kenner

6.3.2 Auswertung: Wissen speichern

Der Kompetenzbereich *Wissen speichern* beinhaltet Informationen zu

- Speichern der Information
- Strukturierung der Information.

Alle Teilnehmer aus der Gruppe der Exzellenten Wissensorganisationen wenden zur *Speicherung von Informationen* (s. Abb. 31) feste Regeln für die Ablage von Dateien auf eigenen sowie auf Gruppenlaufwerken an, fügen Dateien Versionsnummern hinzu und löschen veraltete Dateien. In der Vergleichsgruppe finden diese Regeln geringere Anwendung. Lediglich die systematische Strukturierung von Dateien auf dem eigenen Laufwerk wird mit einer Häufigkeit von über 90% von der Vergleichsgruppe genannt. Regeln zur *Datei-Ablage auf Gruppenlaufwerke* und zur *Systematischen Strukturierung von Dateien und Ordnen auf unternehmensinternen Laufwerken* kommen nur zu 84% zum Einsatz. In Verbindung mit den Angaben zum Zeitaufwand für die Suche nach Informationen könnte hier ein nachvollziehbarer Zusammenhang vermutet werden: Mitarbeiter, die ihre Informationen auf eigenen und Gruppenlaufwerken systematisch strukturieren, benötigen für die Suche nach abgelegter Information weniger Zeit.

Die strukturierte Ablage von Informationen sowohl auf dem eigenen Laufwerk wie noch vermehrt auf dem Gruppenlaufwerk ermöglicht dem einzelnen Nutzer wie auch anderen Nutzern aus dem Unternehmen einen schnellen und sicheren Zugriff auf Informationen. In der Nutzung von einheitlichen Dateibenennungen und Ordnerstrukturen zeigen sich auch die Einhaltung der Unternehmenssprache und damit die Integrationsfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters in die Wissenskultur des Unternehmens.

Beide Untersuchungsgruppen weisen signifikante Unterschiede für die Variable *Löschen veralteter Daten* auf. Die *Verwendung von Bookmark-Verzeichnissen* und / oder der *Einsatz von Schlagworten für Bookmark-Einträge*, die *Schlagwortvergabe für Dateien* sowie die *Ablage von Papierversionen von Dateien* spielen für beide Gruppen eine untergeordnete Rolle.

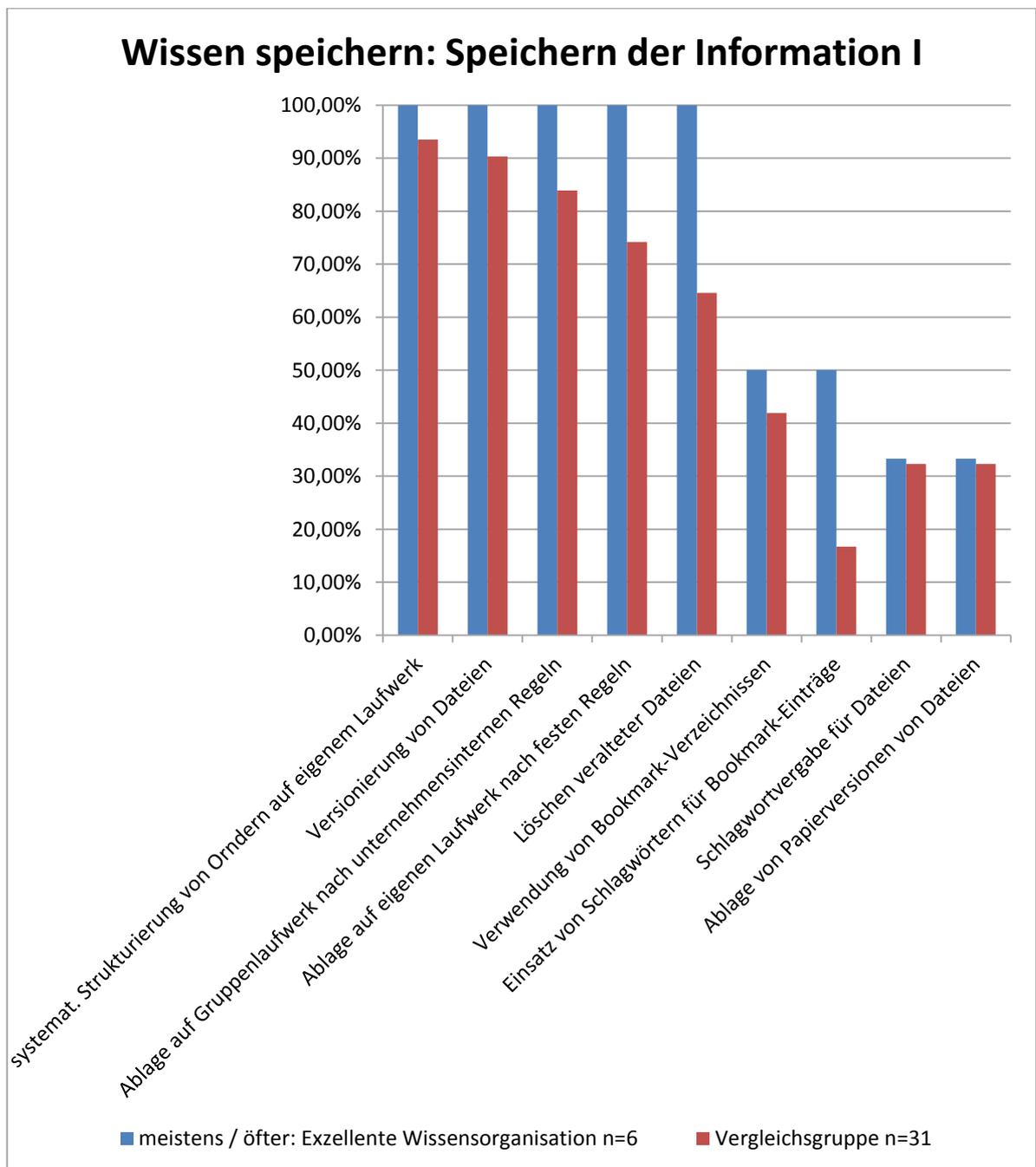


Abbildung 31: Wissen speichern: Speichern der Informationen I

Betrachtet man jene Kriterien der *Informationsspeicherung*, die von der Vergleichsgruppe mit den Ausprägungen *selten* und *nie* beantwortet wurden, ergibt sich gemäß Abbildung 32 folgendes:

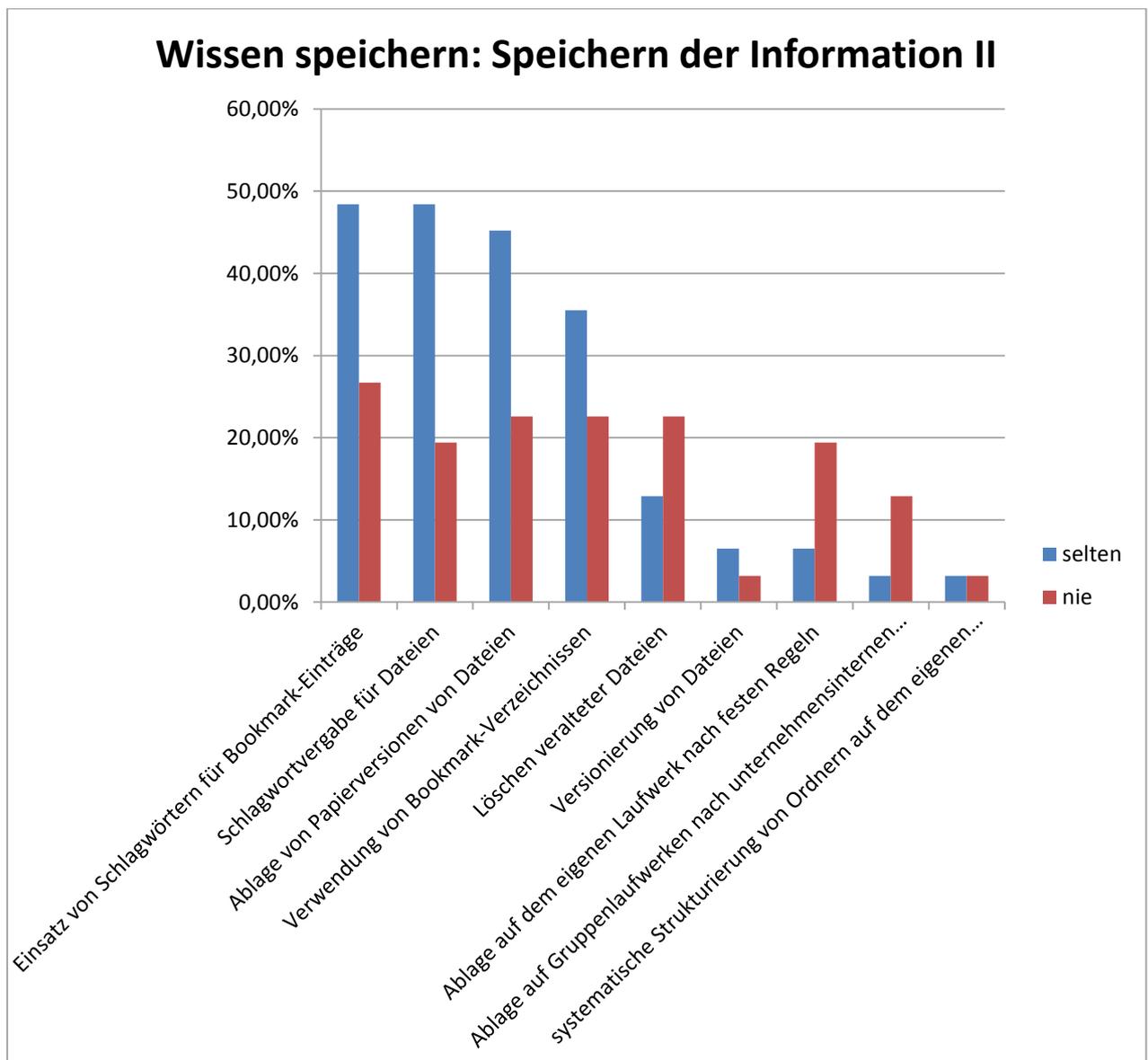


Abbildung 32: Wissen speichern: Speichern der Information (Vergleichsgruppe) II

Die *Ablage auf dem eigenen Laufwerk nach festen Regeln* sowie die *Ablage auf Gruppenlaufwerken nach unternehmensinternen Regeln* werden von der Vergleichsgruppe zu 26 % bzw. 16 % mit *selten* oder *nie* angegeben. 36 % der Vergleichsgruppe geben an, veraltete Daten *selten* oder *nie* zu löschen. Diese Ausprägungen werden nach der obigen Unterscheidung zwischen Könnern und Kennern (Tab. 10, Kapitel 6.3) als Merkmalsausprägungen für Kennern angenommen.

Messverfahren zu Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement

Die Art der *Strukturierung* der Information selber fällt nicht ganz so eindeutig aus (Abb.33). Während die Teilnehmer der Exzellenten Wissensorganisationen überwiegend eigene feste Schlagwörter sowie vom Unternehmen festgelegte Schlagwörter nutzen, finden bei den Teilnehmern aus der Vergleichsgruppe eher Lesezeichen bzw. Favoriten für Internetquellen und Hyperlinks Anwendung. Hier fallen auf der einen Seite möglicherweise strukturelle Vorgaben des Unternehmens ins Gewicht, zum anderen können auch sehr individuelle Arbeitsformen in den Vordergrund treten.

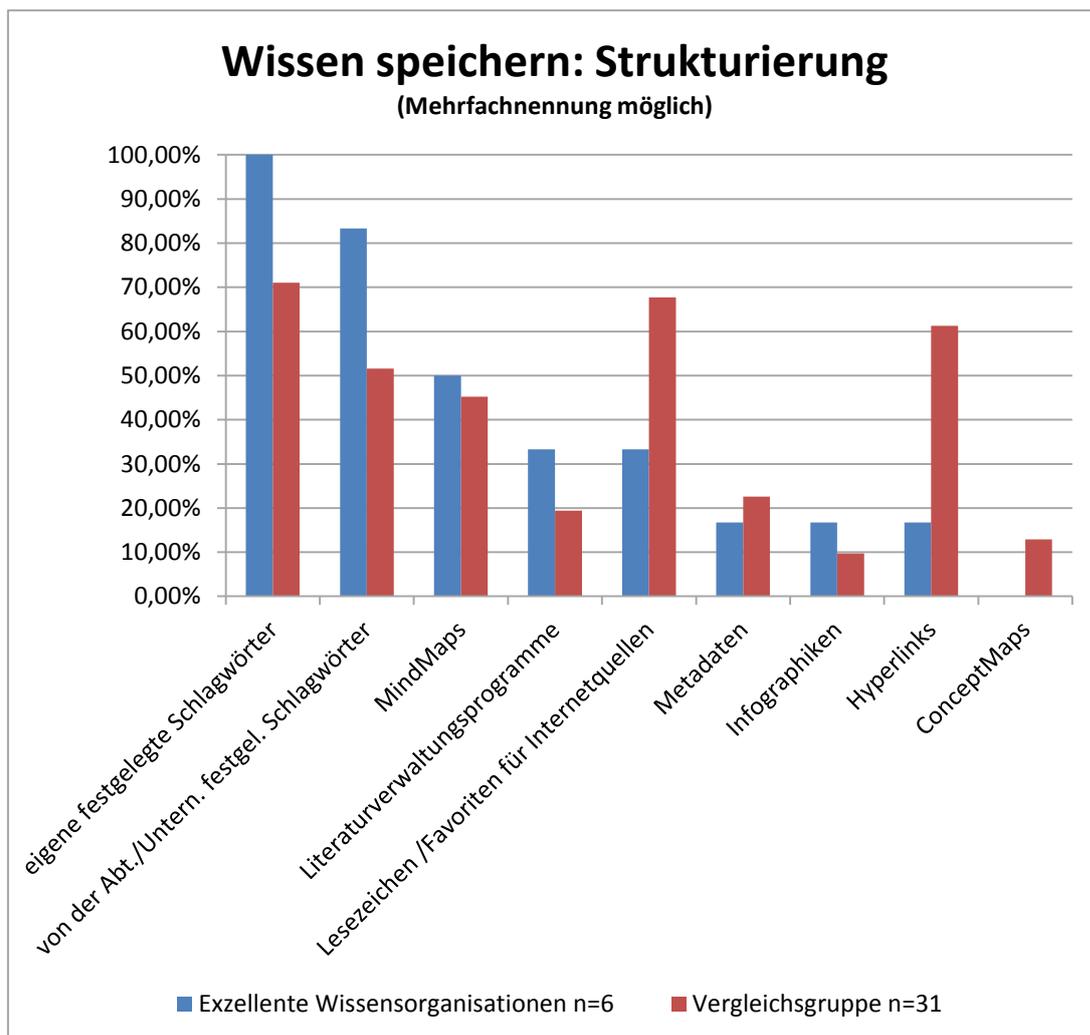


Abbildung 33: Wissen speichern: Strukturierung

Zusammenfassend lassen sich für die Messdimensionen *Informationsspeicherung* die folgende Ausprägungen angeben (s. Tab. 17). *Experten* strukturieren Dateierordner auf dem eigenen Laufwerk systematisch. Sie vergeben Versionsnummern

für Dateien und legen ihre Informationen auf dem eigenen Laufwerk nach festen Regeln ab. Zusätzlich löschen sie veraltete Dateien. Von den Handlungen Nutzung eigener fester Schlagwörter bzw. MindMap nutzen sie mindestens eine zur Strukturierung von Informationen. Als *Könnner* wird bezeichnet, wer zweien der vier zuerst aufgeführten Handlungen zustimmt (systematische Strukturierung von Ordnern auf dem eigenen Laufwerk, Versionierung von Dateien, Ablage auf dem eigenen Laufwerk nach festen Regeln). Von den weiteren Handlungen (Löschen veralteter Dateien, Nutzung eigener fester Schlagwörter, MindMaps) wird eine Handlung durchgeführt. *Kenner* müssen aus allen Teilkompetenzen bis zu zweien zustimmen.

Tabelle 17: Messniveau Wissen speichern: Speichern und Strukturieren

Messniveau Wissen speichern: Speichern und Strukturierung			
Teilkompetenzen	Experten	Könnner	Kenner
systematische Strukturierung von Ordnern auf eigenem Laufwerk	x	x	
Versionierung von Dateien	x	x	
Ablage auf eigenen Laufwerk nach festen Regeln	x		x
Löschen veralteter Dateien	x		x
eigene festgelegte Schlagwörter	x	x	
MindMaps			
Nennungen <i>trifft voll und ganz zu</i> bzw. <i>trifft eher zu</i>; Anwendung für „MindMap“	$4x + (1 - 2x)$	$2x + (1 - 3x)$	$\leq 2x$

Für die vorliegenden Daten ergeben sich folgende Einstufungen:

Exzellente Wissensorganisationen: 5 Experten, 1 Könnner

Vergleichsgruppe: 13 Experten, 12 Könnner, 6 Kenner

6.3.3 Auswertung: Wissen verteilen

Zum Kompetenzbereich *Wissen verteilen* zählen die Einzelaspekte

- Wissen schriftlich verteilen
- Persönliches Netzwerk
- Kanäle zur Wissensverteilung
- Medien zur Wissensverteilung

Wie Abb. 34 zeigt, geben Mitarbeiter aus Exzellenten Wissensorganisationen mit ihren 100%-Antworten an, ihr Wissen gleichrangiger über mehr Kanäle zu verteilen, als Mitarbeiter der Vergleichsgruppe. Besonders hervorgehoben sind hierbei Kanäle, die Möglichkeiten zum Aufbau und zur Pflege von persönlichen Netzwerken bieten, wie z.B. die aktive Teilnahme an Workshops, die Pflege eigener Netzwerke selbst, der Austausch mit Kollegen im Unternehmen und die aktive Teilnahme an Meetings. Auch Mitarbeiter der Vergleichsgruppe tauschen ihr Wissen im Gespräch mit Kollegen und in Meetings aus. Mitarbeiter Exzellenter Wissensorganisationen sind darüber hinaus aber auch extern vernetzt und nutzen diese Kontakte zur Wissensverteilung. Gerade für den Austausch von Erfahrungswissen ist der persönliche Kontakt notwendig, worauf in der Literatur hingewiesen wird.^{585 586 587 588 589 590} Um die persönlichen Kontakte zu erhalten und auszubauen, ist die *Pflege des eigenen Wissensprofils* notwendig. Vergleicht man die Häufigkeit der Nennungen speziell dieser Kompetenz in beiden Untersuchungsgruppen, so finden sich signifikante Unterschiede mit einem Signifikanzniveau von 95 % (s. Anhang).

⁵⁸⁵ vgl. (Probst et al., 2010, S. 143)

⁵⁸⁶ vgl. (Probst et al., 2010, S. 145)

⁵⁸⁷ vgl. (Probst et al., 2010, S. 149)

⁵⁸⁸ vgl. (Probst et al., 2010, S. 67)

⁵⁸⁹ vgl. (Lehner, 2009, S. 188)

⁵⁹⁰ vgl. (Lehner, 2009, S. 188)

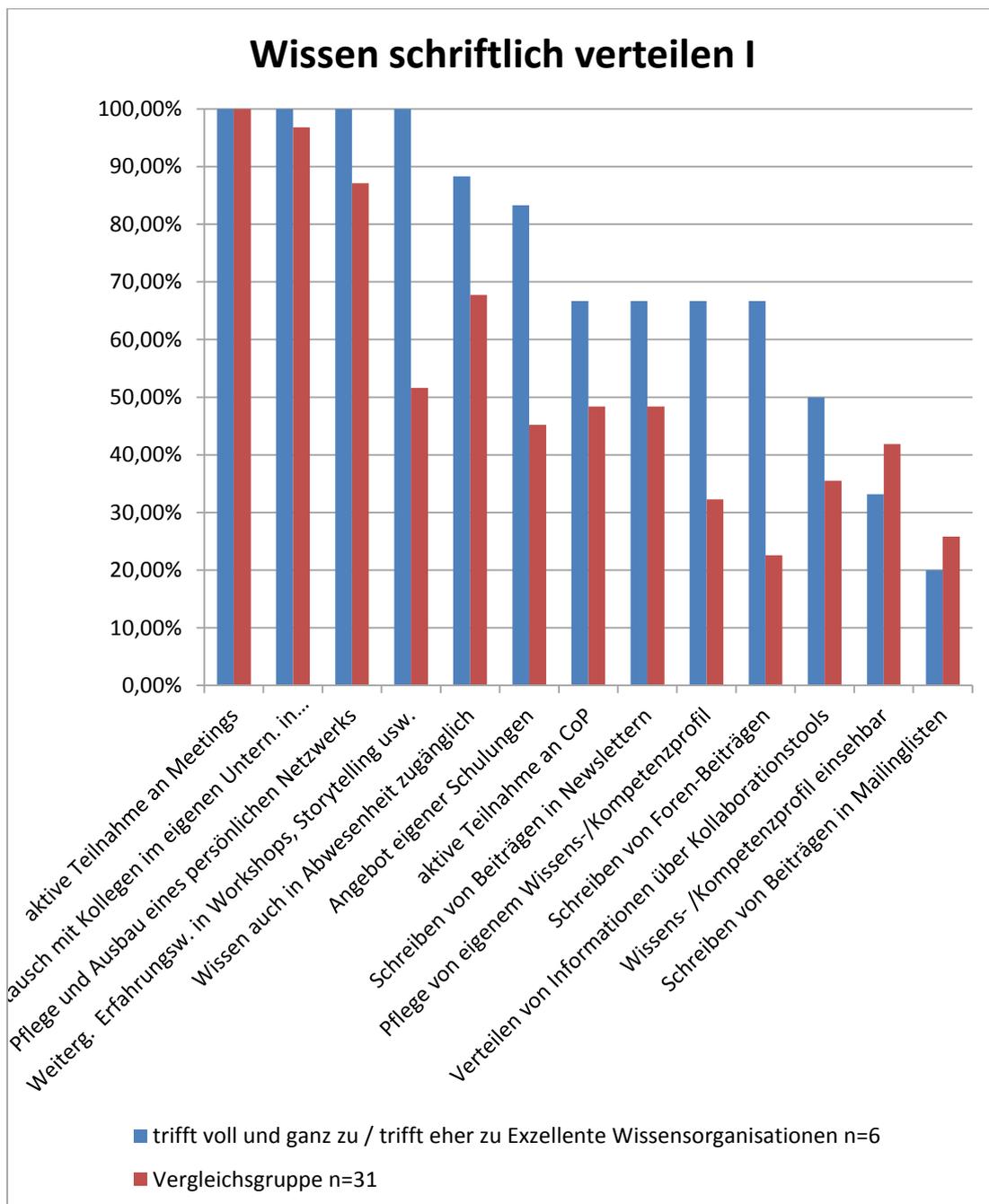


Abbildung 34: Wissen schriftlich verteilen I

Betrachtet man die Vergleichsgruppe hinsichtlich ihrer niedrigsten Präferenzen in der Wissensverteilung, d.h. die Ausprägungen *trifft eher nicht zu* und *trifft überhaupt nicht zu*, so ergibt sich aus Abbildung 35, dass Kenner im Vergleich zu Experten das eigene Wissens- und Kompetenzprofil weniger pflegen. Ferner kommt

die Wissensweitergabe über kollaborative und kommunikative Kanäle wie Foren und Kollaborationstools seltener zum Einsatz.

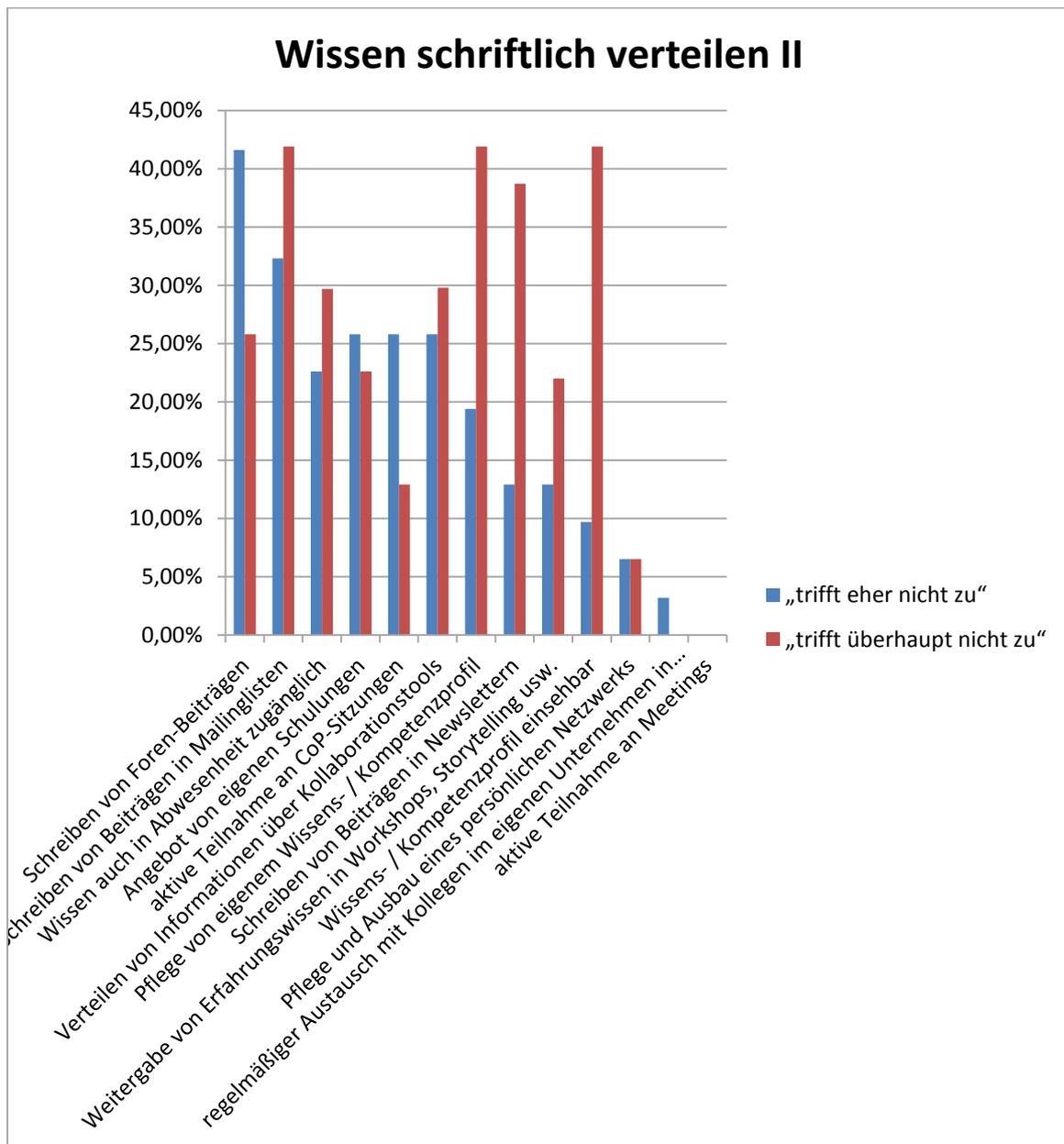


Abbildung 35: Wissen schriftlich verteilen II

Die Ausprägungen der Messdimensionen *schriftliche Wissensverteilung* lassen sich wie in Tabelle 18 dargestellt zusammenfassen. Als *Experte* wird bezeichnet, wer im ersten Block (aktive Teilnahme an Meetings, regelmäßiger Austausch mit

Messverfahren zu Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement

Kollegen im eigenen Unternehmen in persönlichen Gesprächen, Weitergabe von Erfahrungswissen in Workshops, Storytelling usw.) alle Handlungen mit *trifft voll und ganz zu* bzw. *trifft eher zu* bewertet. Im zweiten Block (Wissen auch in Abwesenheit zugänglich, Angebot von Schulungen, aktive Teilnahme an Community-of-Practice Sitzungen, Schreiben von Beiträgen in Newslettern, Pflege von eigenem Wissens/Kompetenzprofil und Schreiben von Blog-Beiträgen) müssen drei Kompetenzen vorhanden sein. *Könnner* bewerten im ersten Block drei Kompetenzen zustimmend, eine aus dem zweiten Block. *Kenner* stimmen bis zu zwei Kompetenzen aus dem ersten Block zu, im zweiten Block können, müssen aber keine Kompetenzen vorhanden sein.

Tabelle 18: Messniveau Wissen verteilen: Wissen schriftlich verteilen

Messniveau Wissen verteilen: Wissen schriftlich verteilen			
Teilkompetenzen	Experte	Könnner	Kenner
aktive Teilnahme an Meetings	x		
regelmäßiger Austausch mit Kollegen im eigenen Untern. in persönlichen Gesprächen	x	x	x
Pflege und Ausbau eines persönlichen Netzwerks	x	x	x
Weitergabe von Erfahrungswissen in Workshops, Storytelling usw.	x		
Wissen auch in Abwesenheit zugänglich			
Angebot eigener Schulungen	x		
aktive Teilnahme an Community-of-Practice Sitzungen	x	x	
Schreiben von Beiträgen in Newslettern	x		
Pflege von eigenem Wissens-/Kompetenzprofil			

Schreiben von Foren-Beiträgen			
Nennungen <i>trifft voll und ganz zu bzw. trifft eher zu</i>	$4x + (3-6)x$	$3x + (1-6)x$	$2x + (0-6)x$

Für die vorliegenden Daten ergeben sich folgende Einstufungen:

Exzellente Wissensorganisationen: 5 Experten, 1 Könnner

Vergleichsgruppe: 10 Experten, 17 Könnner, 4 Kenner

Bei der Angabe zu *Informationen, die im persönlichen Netzwerk verteilt werden* (s. Abb. 36), fallen keine signifikanten Unterschiede zwischen der Experten- und der Vergleichsgruppe auf. Das eigene Wissensgebiet wird von Mitarbeitern Exzellenter Wissensorganisationen mehr gepflegt, dafür geben Mitarbeiter der Vergleichsgruppe eher *Erfahrungen aus Projekten bzw. Tätigkeiten* oder Informationen über *Kontakte zu weiteren Personen / Netzwerken / Firmen* weiter.

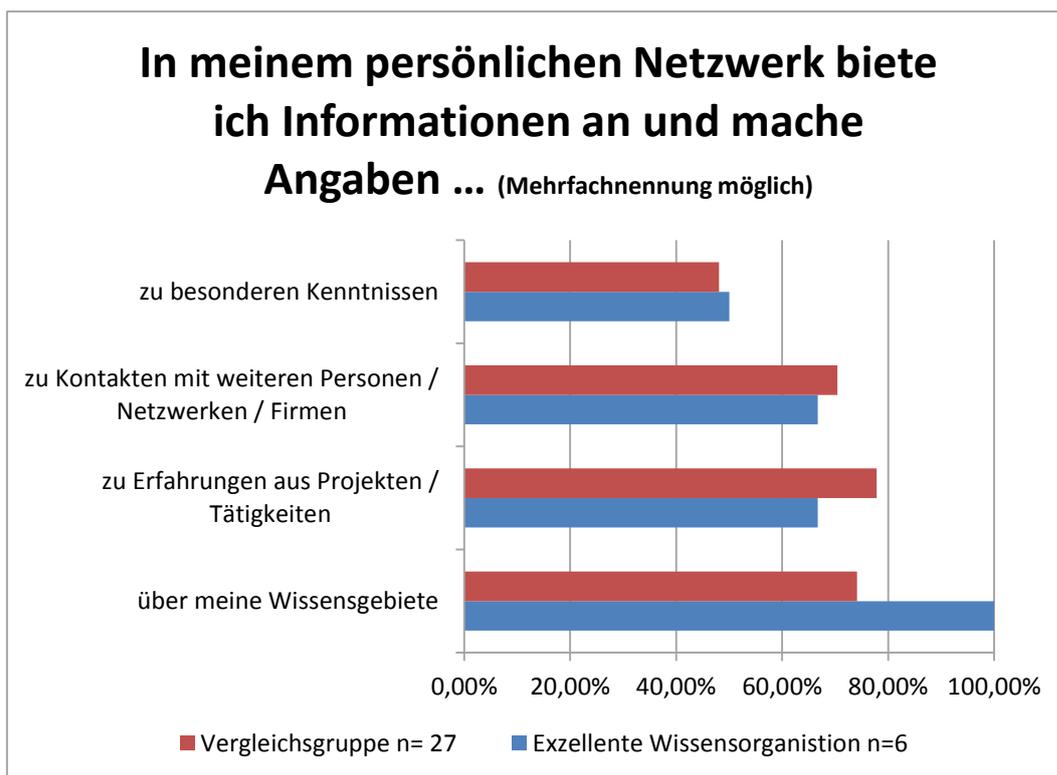


Abbildung 36: Wissen verteilen: Persönliches Netzwerk

In der Betrachtung der einzelnen *Kanäle zur Wissensverteilung* (s. Abb. 37) werden von den Teilnehmern der Befragung abweichende Angaben gemacht. Hier geben Mitarbeiter Exzellenter Wissensorganisationen an, ihr Wissen überwiegend auf gemeinsamen Laufwerken, über Telefon, E-Mail / Mailinglisten und in persönlichen Gesprächen zu verteilen.

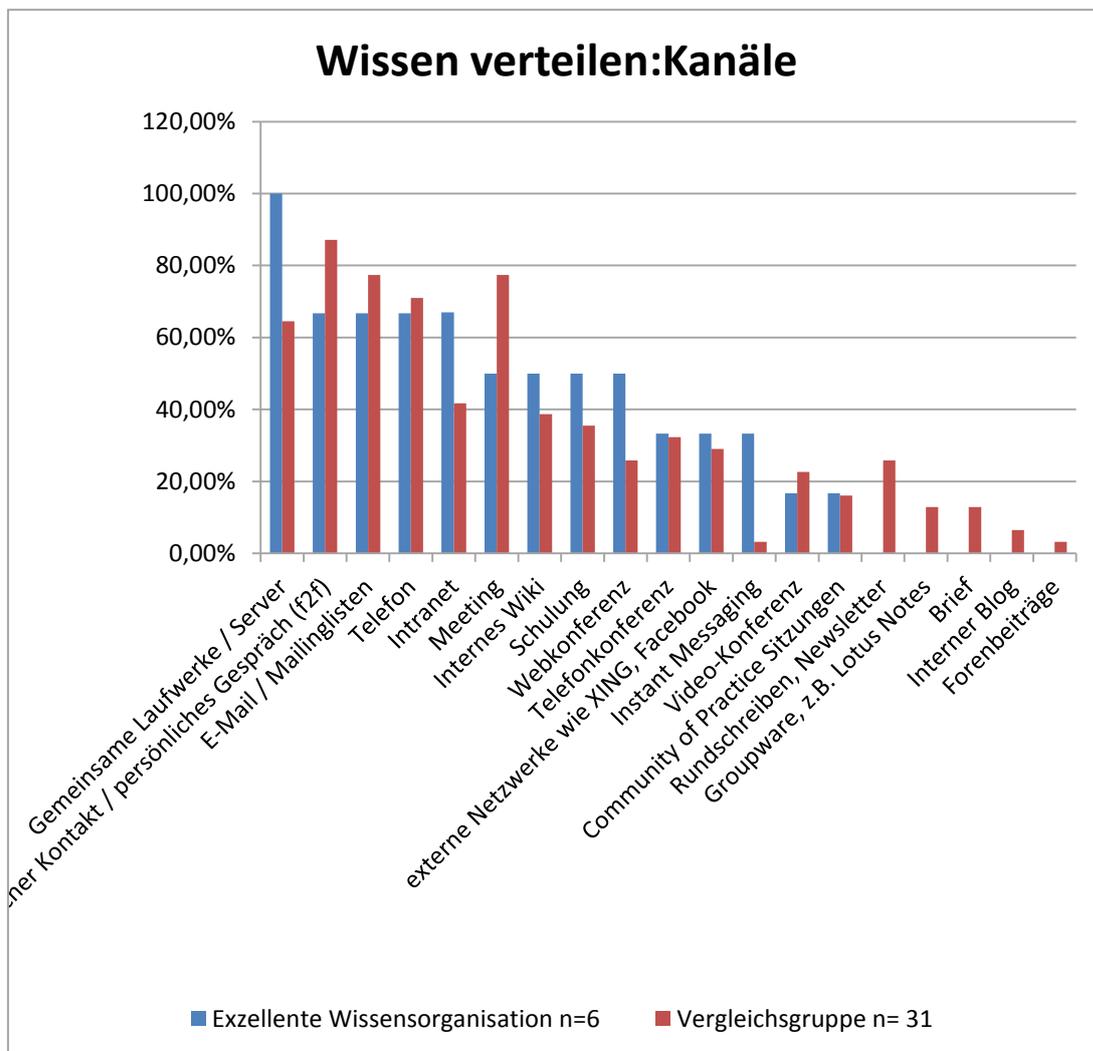


Abbildung 37: Wissen verteilen: Kanäle

Erwartet wurde, dass Mitarbeiter Exzellenter Wissensorganisationen ihre persönlichen Netzwerke zur Wissensverteilung höher priorisiert hätten und entsprechend Kanäle angegeben worden wären (z.B. persönliche Gespräche, oder externe Netzwerke wie XING, Facebook).

Gemäß Abb. 37 wurden

- gemeinsame Laufwerke,
- persönliche Gespräche
- E-Mail /Mailinglisten,
- Telefon
- Intranet

als die fünf wichtigsten Kanäle der Wissensverteilung gewählt.

Die Vergleichsgruppe wählte nahezu die gleichen Kanäle, allerdings in anderer Reihung.

- persönliches Gespräch,
- E-Mail / Mailinglisten
- Meeting
- Telefon
- Gemeinsame Laufwerke

Hinsichtlich der Nennungen speziell jener Kanäle, die mit Häufigkeiten von mindestens 20 % belegt sind, ist der Unterschied zwischen den beiden Gruppen überwiegend unauffällig. Lediglich in der Wahl *Gemeinsame Laufwerke/Server*, in der Beteiligung *an Meetings* und *Webkonferenzen* und in der Versendung von *Rundschreiben/Newsletter* treten größere Differenzen zwischen den Experten und der Vergleichsgruppe auf, die bei ca. 25 % liegen.

Die Betrachtung *Medien zur Wissensverteilung* (s. Abb. 38 und 39) als letzten Unterpunkt der Kompetenzart *Wissen verteilen* zeigt, dass beide Gruppen Text-Dateien und Präsentationen als wichtigste Medien priorisieren. Dieses Ergebnis ist im Hinblick auf die Dominanz des Office-Paketes von Microsoft nicht weiter erstaunlich. Hiermit lässt sich sicherlich auch die nahezu gleichhäufige Anwendung des Tabellenkalkulationsprogramms erklären. Bemerkenswert ist allerdings die Verwendung von MindMap in Exzellenten Wissensorganisationen. MindMap dient der Vernetzung und liefert erwartungsgemäß einen recht hohen Beitrag zum Vernetzungsgrad der Wissensexperten. Mit MindMaps werden Wissensstrukturen in einem Netzwerk verzeichnet und erhalten damit, anders als in linear strukturierten Texten (Text-Dateien) eine bildartige Struktur. Auch Wiki- und Blog-Beiträge

dienen der Vernetzung, wobei diese Medien wiederum verstärkt von Teilnehmern aus der Gruppe der Exzellente Wissensorganisationen genutzt werden.

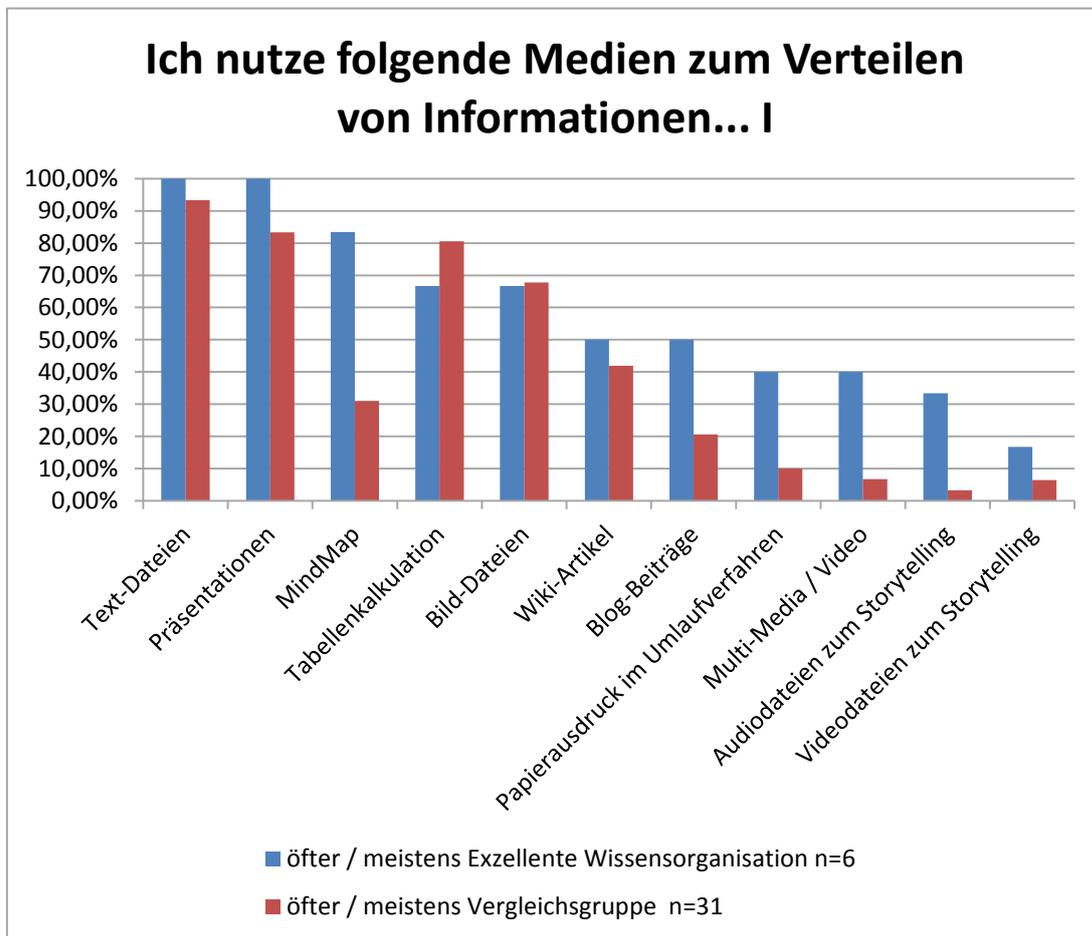


Abbildung 38: Wissen verteilen: Medien I

Die Gruppe der Kenner, die durch die Merkmals-Ausprägungen *selten* und *nie* definiert wird, ist nach Abb. 39 dadurch charakterisiert, dass sie auf Audio- und Videodateien, d.h. Medien, mit denen auch kontextsensitive Informationen vermittelt werden können, nahezu verzichtet.

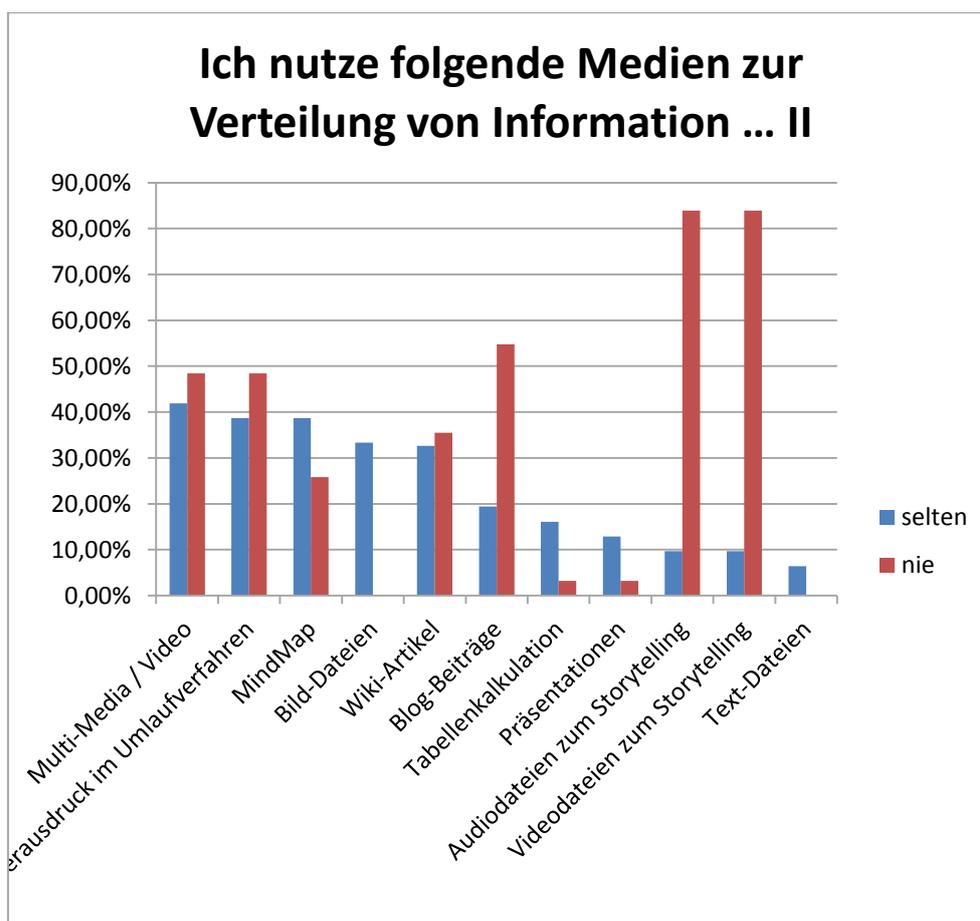


Abbildung 39: Wissen verteilen: Medien II

Dieses Ergebnis wird auch durch den t-Test unterstützt. Für die Variablen *Audiodateien zum Storytelling*, aber auch *Multimedia/Video* und *MindMap* liegen signifikante Unterschiede für die beiden Befragungsgruppen (Exzellente Wissensorganisationen und Vergleichsgruppe) vor, und zwar auf einem Signifikanzniveau von 95%.⁵⁹¹

Für die Messdimension *Persönliches Netzwerk, Kanäle zur Wissensverteilung* ergeben sich folgende Ausprägungen (s. Tab. 19). *Experten* geben in ihrem persönlichen Netzwerk Informationen über ihr Wissensgebiet preis. Darüber teilen Sie Informationen zu Erfahrungen aus Projekten / Tätigkeiten, zu Kontakten mit weiteren Personen/Netzwerken/Firmen oder zu besonderen Kenntnissen mit. Aus diesen drei letztgenannten Bereichen müssen Experten mindestens eine Kompe-

⁵⁹¹ Berechnungen hierzu finden sich auf der DVD im Anhang.

Messverfahren zu Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement

tenz nachweisen. Als *Könnner* wird bezeichnet, wer in seinem persönlichen Netzwerk mindestens eine der genannten Angaben hinterlässt, *Kenner* müssen keine Angaben vorweisen.

Tabelle 19: Messniveau Wissen verteilen: Persönliches Netzwerk

Messniveau Wissen verteilen: Persönliches Netzwerk			
Teilkompetenzen	Experte	Könnner	Kenner
über meine Wissensgebiete	x		keine Angabe
zu Erfahrungen aus Projekten / Tätigkeiten	x	x	
zu Kontakten mit weiteren Personen / Netzwerken / Firmen			
zu besonderen Kenntnissen			
Nennung	1 x + (1-3) x	1 – 3 x	keine Angabe

Für die vorliegenden Daten ergeben sich folgende Einstufungen:

Exzellente Wissensorganisationen: 5 Experten, 1 Könnner

Vergleichsgruppe: 19 Experten, 7 Könnner, 5 Kenner (keine Angaben)

Für die Bewertung vom Einsatz von Medien zur Wissensverteilung stellt Tabelle 20 eine Handlungsanweisung dar. *Experten* nutzen Text-Dateien und Präsentationen zur Wissensverteilung. Ferner wenden sie drei von neun weiteren Techniken an (Tabellenkalkulation, Bild-Datei, Wiki-Artikel, Blog-Beitrag, Papierausdruck, Multimedia / Video, Audio- bzw. Video-Dateien zum Storytelling). *Könnner* müssen eine Kompetenz im ersten Block (Text-Dateien oder Präsentationen) und zwei oder mehr Kompetenzen im zweiten Block nachweisen. Für *Kenner* genügt eine weitere Kompetenz im zweiten Block. Auch ein Kenner muss Text-Dateien oder Präsentationen zur Wissensverteilung nutzen.

Tabelle 20: Messniveau Wissen verteilen: Medien

Messniveau Wissen verteilen: Medien			
Teilkompetenzen	Experte	Könnner	Kenner
Text-Dateien	x	x	x
Präsentationen	x		
MindMap	x	x	x
Tabellenkalkulation			
Bild-Dateien			
Wiki-Artikel			
Blog-Beiträge			
Papierausdruck im Umlaufverfahren			
Multi-Media / Video			
Audiodateien zum Storytelling			
Videodateien zum Storytelling			
Nennungen <i>meistens</i> bzw. <i>öfter</i>			

Für die vorliegenden Daten ergeben sich folgende Einstufungen:

Exzellente Wissensorganisationen: 3 Experten, 3 Könnner

Vergleichsgruppe: 12 Experten, 16 Könnner, 3 Kenner

6.3.4 Auswertung: Wissen anwenden

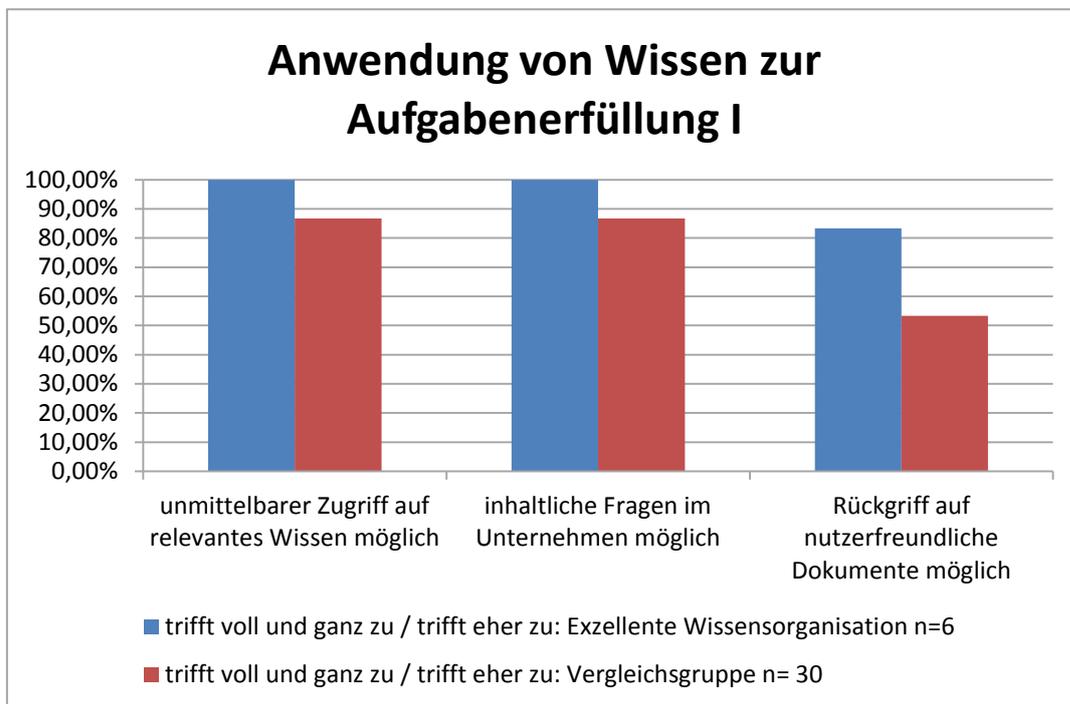


Abbildung 40: Wissen anwenden I

Im Kompetenzbereich *Wissen anwenden* (s. Abb. 40) zeigen sich keine auffälligen Unterschiede zwischen den beiden befragten Gruppen. Mitarbeiter in Exzellenten Wissensorganisationen können unmittelbar auf relevantes Wissen zugreifen sowie inhaltliche Fragen offen im Unternehmen klären (100%-Häufigkeit in beiden Kriterien). Zu einem großen Teil (83,3 %) haben sie auch einen Zugriff auf nutzerfreundlich gestaltete Dokumente. Die Vergleichsgruppe fällt demgegenüber um 15-30 % ab und schließt damit auch Angaben ein, wonach diese Aussagen eher nicht zutreffen.

Betrachtet man die Gruppe der Kenner (Abb. 41), so zeigt sich, dass der Rückgriff auf nutzerfreundliche Dokumente wenig ausgeprägt ist. Zu einem geringen Anteil scheint ein Rückgriff auf Wissen des Unternehmens und auf Mitarbeiterbefragung im Unternehmen nicht möglich.



Abbildung 41: Wissen anwenden II

Für das Messniveau *Wissen anwenden* ergeben sich folgende Ausprägungen (s. Tabelle 21): Ein *Experte* hat unmittelbaren Zugriff auf relevantes Wissen und kann inhaltliche Fragen im Unternehmen stellen. Als *Könnner* wird klassifiziert, wer aus den unten genannten Teilkompetenzen mindestens einer zustimmen kann. *Kenner* haben auf diesem Gebiet keine Kompetenzen.

Tabelle 21: Messniveau Wissen anwenden

Messniveau Wissen anwenden			
Teilkompetenzen	Experte	Könnner	Kenner
unmittelbarer Zugriff auf relevantes Wissen möglich	x	x	
inhaltliche Fragen im Unternehmen möglich	x		
Rückgriff auf nutzerfreundliche Dokumente möglich	(x)		
Trifft voll und ganz zu bzw. trifft eher zu	2	1	-

Auszählung der erhobenen Daten:

Exzellente Wissensorganisationen: 5 Experten, 1 Könnner

Vergleichsgruppe: 15 Experten, 11 Könnner, 5 Kenner

6.3.5 Auswertung: Schlüsselkompetenzen

Angaben im Kompetenzbereich *Schlüsselkompetenzen* unterliegen in einem noch höheren Maße dem Phänomen der „sozialen Erwünschtheit“ als der Kompetenzbereich *Wissen anwenden*. Selten wird ein Teilnehmer einer Befragung angeben, dass er Erfahrung Anderer nicht nutzt, eigene Arbeitsschritte nicht koordiniert oder aus eigenen Fehlern nicht lernt. Daher fallen die Antworten zu den Schlüsselkompetenzen *Problemlösungsfähigkeit* (Abb. 42), *Kommunikation / Feedbackbereitschaft* (Abb. 43) und *Selbstwahrnehmung und Lernpotential* (Abb. 44) für beide Teilnehmergruppe recht homogen aus, und zwar durchweg mit Häufigkeiten von über 50 %. Die Auswertung der Ergebnisse für die Ausprägungen *trifft eher nicht zu* und *trifft überhaupt nicht zu* entfällt daher.

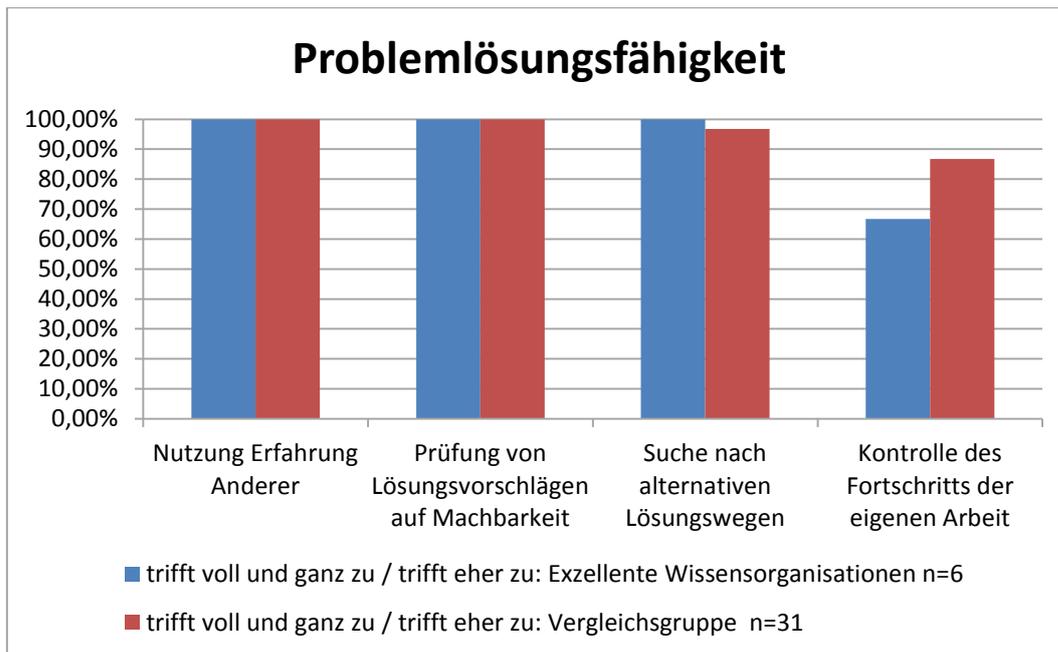


Abbildung 42: Schlüsselkompetenzen: Problemlösungsfähigkeit

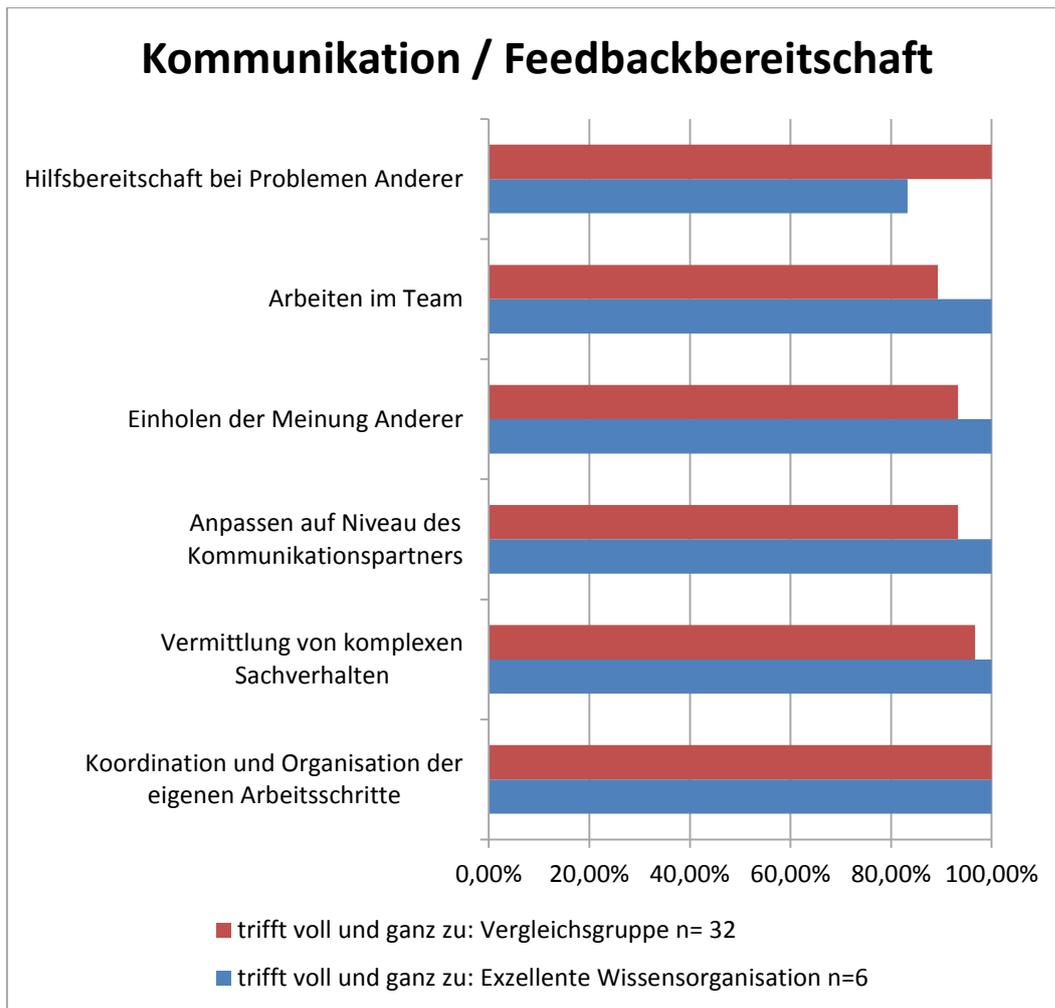


Abbildung 43: Schlüsselkompetenzen: Kommunikation / Feedbackbereitschaft

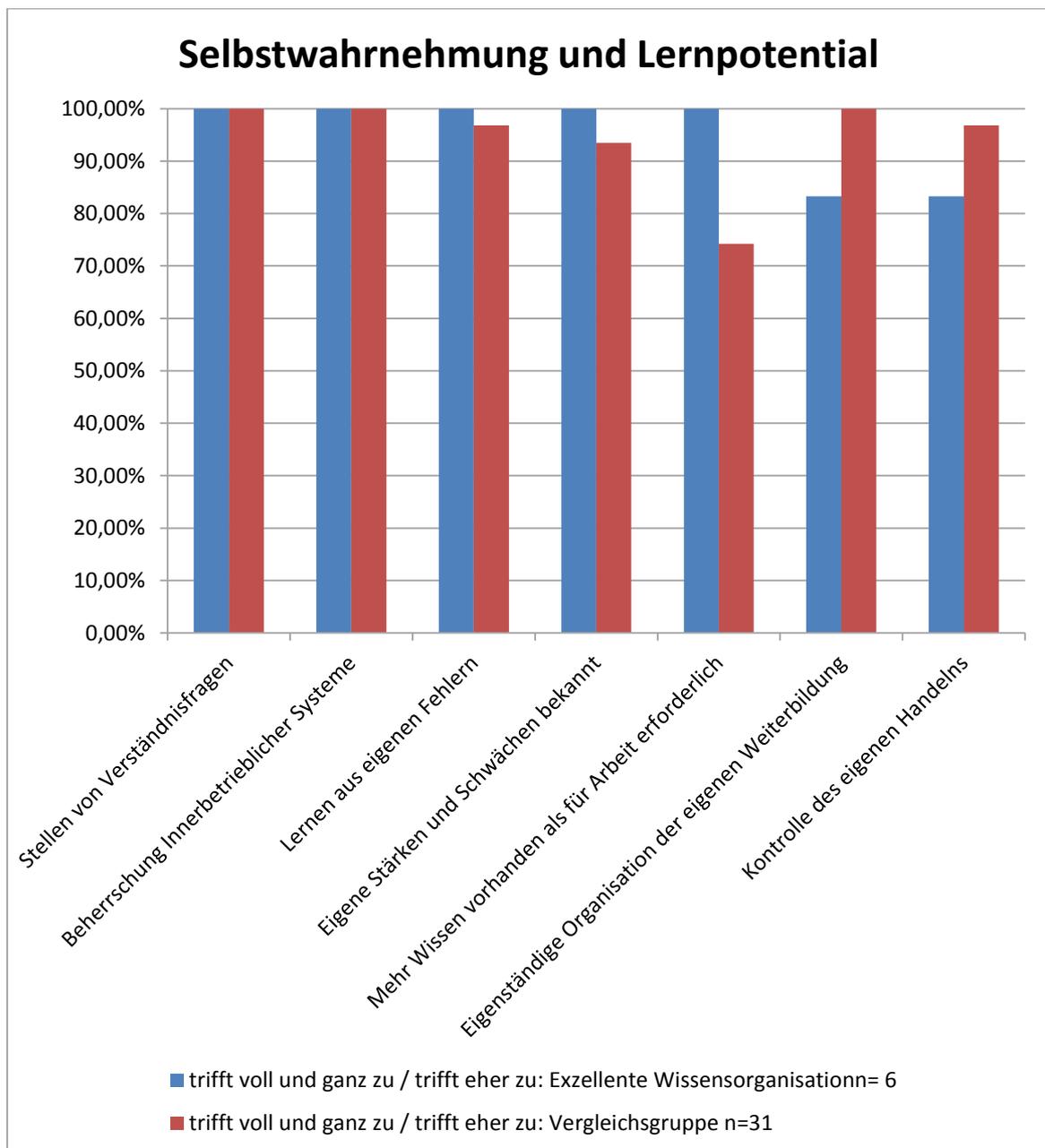


Abbildung 44: Schlüsselkompetenzen: Selbstwahrnehmung und Lernpotential

Betrachtet man die Vertrauensintervalle, so liegen für die Variablen *Kommunikation auf Niveau des Gesprächspartners* und *Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen* signifikante Unterschiede der beiden Beobachtungsgruppen vor (0,025 und 0,049 als 2-seitige Signifikanz bei einem Konfidenzintervall von 95%).

Als Messniveau für den Kompetenzbereich der *Schlüsselkompetenzen* bezieht sich demnach nur auf die Teilkompetenzen *Kommunikation auf Niveau des Ge-*

sprächspartners und Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen (s. Tab. 22). Experten stimmen den Teilkompetenzen Kommunikation auf Niveau des Gesprächspartners und Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen voll und ganz zu, Könner und Kenner stimmen mindestens einer Teilkompetenz eher zu.

Tabelle 22: Messniveau Schlüsselkompetenzen: Kommunikation und eigene Stärken und Schwächen

Messniveau Schlüsselkompetenzen: Kommunikation auf Niveau des Gesprächspartners und Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen		
Teilkompetenz	Experte	Könner / Kenner
Kommunikation auf den Niveau des Gesprächspartners	x	x
Kenntnis der eigenen Stärken und Schwächen	x	
<i>Trifft voll und ganz zu</i>	2	
<i>Trifft eher zu</i>		≤ 1

Auszählung der erhobenen Daten:

Exzellente Wissensorganisation: 4 Experten

Vergleichsgruppe: 4 Experten, 27 Könner

In der Auszählung der Daten stellt sich die Verteilung der Experten, Könner und Kenner auf die beiden Untersuchungsgruppen entsprechend der Zusammensetzung der Gruppen dar. In der Gruppe der Exzellenten Wissensorganisationen wurden überwiegend Experten identifiziert, vereinzelt wurden Teilkompetenzen auch auf Könner-Niveau eingestuft. Die Vergleichsgruppe weist ebenfalls zahlreiche Experten auf, hier finden sich allerdings aus einige Könner und Kenner. Somit kann das Messverfahren für diese Gruppe als gültig angesehen werden.

7 Zusammenfassung und Ausblick

Der gewinnbringende Umgang mit Wissen ist eine zentrale Herausforderung für Unternehmen und deren Mitarbeiter, um im wirtschaftlichen Wettbewerb zu bestehen und Arbeitsplätze zu sichern. Die Fähigkeiten, über die Mitarbeiter verfügen müssen, damit sie im Sinne der Unternehmensstrategie neues Wissen zielorientiert erwerben, es anwenden, speichern und verteilen, wird als Persönliches Wissensmanagement bezeichnet. Während zur Thematik der wissensorientierten Unternehmensführung viele fachspezifische Untersuchungen durchgeführt wurden, fehlen wissenschaftlich fundierte Zusammenstellungen über Kompetenzen zu Persönlichem Wissensmanagement.

Aufbauend auf der allgemeinen Literatur werden Begriffsdefinitionen des Wissens- und Kompetenzmanagements zusammengetragen. Ferner erfolgt in der vorgelegten Arbeit eine Literaturstudie zu Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement. In der Literatur nachgewiesene Kompetenzen werden den Kompetenzarten *Wissen erzeugen*, *Wissen speichern*, *Wissen verteilen* und *Wissen anwenden* zugeordnet. Kompetenzen, die aufgrund ihrer Bedeutung zwei oder mehreren Kompetenzarten zugewiesen werden konnten, werden höherrangig als *Schlüsselkompetenz* definiert.

Hinsichtlich der Bedeutung der aufgelisteten Kompetenzen wurde eine Befragung in zwei Expertengruppen vorgenommen, und zwar unter Informationsmanagern auf der DGI-Konferenz 2010 in Frankfurt und unter Wissensmanagern auf den Wissensmanagement-Tagen 2010 in Stuttgart. Beide Gruppen bestätigten, dass die literaturbasierte Zusammenstellung von Kompetenzen relevant für das Persönliche Wissensmanagement ist. Ein anschließend entwickeltes Kompetenzmodell für Persönliches Wissensmanagement baut auf den Ergebnissen dieser Befragung auf.

Dieses Modell dient als Grundlage für ein daraus abgeleitetes Messinstrument. Innerhalb dieses Instrumentes werden definierte Kompetenzen durch Handlungen ausgedrückt, um die Messbarkeit der Kompetenzen zu ermöglichen. Ein Nachweis der Gültigkeit dieses Messinstrumentes geschieht mit Häufigkeitsanalysen von Teilkompetenzen, deren Ausprägung durch eine Fragebogenaktion ermittelt wurde. Für die Befragung wurden zwei Gruppen ausgewählt: zum einen beantworteten Mitarbeiter „Exzellenter Wissensorganisationen“ die Fragen, zum anderen waren es Mitarbeiter aus Unternehmen, die dem Wissensmanagement nahe standen. In Form des Fragebogens werden den vier genannten Kompetenzarten sowie den Schlüsselkompetenzen Handlungen zugeordnet, die sich als messbar erwei-

Zusammenfassung und Ausblick

sen. Die Messbarkeit erlaubt die Anfertigung eines Messprotokolls und gestattet die Einstufung von wissensorientierten Mitarbeitern in unterschiedliche Niveaustufen. Anhand der Niveaustufen lassen sich Mitarbeiter identifizieren, die über mehr oder minder hohe Kompetenzen im Umgang mit Wissen verfügen und deshalb im Rahmen des Persönlichen Wissensmanagements als *Experte*, *Könner* und *Kenner* bezeichnet werden können.

Die Teilnehmer aus „Exzellenten Wissensorganisationen“ besaßen gemäß dem entwickelten Messinstrument mehrheitlich den Expertenstatus. In der Vergleichsgruppe befanden sich entsprechend der gewählten Messdimensionen weniger Experten, dafür aber mehr Könner sowie einige Kenner (bezogen auf die jeweils betrachtete Teilkompetenz). Die Praxistauglichkeit des Messinstruments konnte für alle befragten Teilnehmer nachgewiesen werden.

Experten sind demnach Mitarbeiter, die sich umfassend mit ihrer Wissensentwicklung beschäftigen. Insbesondere sind ihnen ihr Wissensbedarf und ihr Wissensvorsprung bestens bekannt. Sie haben eine klare Vorstellung davon, welches Wissen sie in Zukunft aufbauen müssen, kennen die wichtigsten Informationsquellen und wissen, wo sie Expertise anstreben. Ihre Kompetenzen im Bereich Wissensentwicklung sind stark ausgeprägt.

Ferner *erwerben* sie ihr *Wissen* überwiegend in kommunikativen Strukturen. Sie interagieren mit unternehmensinternen und -externen Experten und nutzen Fortbildungsangebote gezielt zum Wissensaufbau. Sie steuern die Informationsaufnahme bewusst durch Ab- und Neubestellen der Informationen, durch erweiterte Suche bzw. Expertensuche und automatische E-Mail-Filterung. Sie wenden durchschnittlich ca. 30 Minuten pro Tag für die Suche nach neuen Informationen und bis zu 15 Minuten für das Wiederfinden abgelegter Information auf.

Experten *strukturieren* Dateien und Ordner auf eigenen und Unternehmenslaufwerken nach festen Regeln. Sie versehen Dateinamen mit Versionsnummern und trennen sich von veralteter Information.

Sie *verteilen* ihr *Wissen* grundsätzlich über persönliche Netzwerke, z.B. durch aktive Teilnahme an Meetings, persönlichen Austausch mit Kollegen im eigenen Unternehmen, durch Pflege und Ausbau des persönlichen Netzes und Weitergabe des Erfahrungswissens in Workshops usw. Darüber hinaus verteilen Experten ihr Wissen über eigene Schulungen, per aktive Teilnahme an Community-of-Practice Sitzungen, durch Schreiben von Beiträgen in Newslettern und in Foren.

Zusammenfassung und Ausblick

Experten geben in ihrem Netzwerk Informationen insbesondere über ihr eigenes Wissensgebiet, zu Erfahrungen aus Projekten, zu Kontakten mit weiteren Personen / Netzwerken und zu besonderen Kenntnissen weiter. Sie verteilen die Information über vielfältige Kanäle, insbesondere platzieren sie Informationen auf gemeinsamen Laufwerken, kommunizieren sie über persönliche Gespräche und Mailinglisten und stellen sie im Intranet zur Verfügung. Experten greifen auf eine Vielzahl von Medien zur Verteilung von Informationen zurück: Sie verwenden ausdrücklich Medien, welche die Idee der Vernetzung unterstützen (MindMap, Wiki- und Blogbeiträge). Kontextsensitive Informationen werden mit Methoden des Storytellings (Audio- und Video) übermittelt.

Experten können zur *Anwendung* von *Wissen* unmittelbar auf relevantes Wissen zurückgreifen und inhaltliche Fragen im Unternehmen stellen.

Sie weisen stark ausgeprägte *Schlüsselkompetenzen* für die Bereiche Problemlösefähigkeit, Kommunikation/Feedbackbereitschaft und Selbstwahrnehmung / Lernpotential auf. Insbesondere sind sie sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst und kommunizieren auf dem Niveau der Gesprächspartner.

Könnern ist ebenfalls der aktuelle *Wissensbedarf* bekannt, sie kennen die wichtigsten Informationsquellen und Informationsangebote und nutzen diese im breiten Umfang. Der zukünftige Wissensbedarf, ihr Wissensvorsprung sowie die angestrebte Expertise sind ihnen allerdings bewusst.

Könnern kennen die wichtigsten Informationsangebote und nutzen diese im breiten Umfang. Interaktive Quellen zum *Wissensaufbau* (Kollegen fragen, Besuch von Seminaren) nutzen sie weniger gezielt als Experten.

Dafür geben sie über Ihr Netzwerk Informationen zum eigenen Wissensgebiet, zu Erfahrungen aus Projekten, zu Kontakten mit weiteren Personen / Netzwerken und zu besonderen Kenntnissen weiter. Die *Verteilung* der Information erfolgt ebenfalls über zahlreiche Kanäle, Briefe befinden sich als traditionelles Transportmedium auch darunter. Der Einsatz von Medien beschränkt sich auf Anwendungen des Office-Paketes.

Könnern haben häufig einen unmittelbaren Zugriff auf relevantes Wissen sowie die Möglichkeit inhaltliche Fragen im Unternehmen zu stellen. Mit einer Messgröße von mindestens 80% (*trifft voll und ganz zu* und *trifft eher zu*) erfolgt ein Rückgriff auf nutzerfreundliche Dokumente.

Zusammenfassung und Ausblick

Bei *Kennern* ist die *Wissensentwicklung* weniger stark ausgeprägt. Informationen werden weniger gezielt lokalisiert. Ferner ist ihr Netzwerk schwächer ausgeprägt. Daher erfolgt die *Informationsaufnahme* überwiegend über Kollegen im eigenen Unternehmen, über Internetrecherche und interne Dokumente. Die Kanalisierung der Informationsaufnahme erfolgt ähnlich wie bei den *Könnern*, auch der Zeitbedarf zum Auffinden von Informationen ist ähnlich, was damit zusammenhängt, dass selten Regeln für Datei- und Ordnungsstrukturen auf eigenen oder Gruppenlaufwerken angewandt werden. Veraltete Daten werden selten gelöscht.

Kenner bewerten die Variable *Wissen schriftlich verteilen* überwiegend mit trifft eher nicht zu. Sie pflegen ihr eigenes Kompetenzprofil nicht konsequent, die Wissensverteilung über kommunikative Medien ist wenig ausgeprägt.

Kenner haben häufig weniger leichten Zugriff auf relevantes Wissen. Dokumente werden selten als nutzerfreundlich wahrgenommen und es fällt weniger leicht, inhaltliche Fragen im Unternehmen zu stellen.

Im persönlichen Netzwerk fallen die Angaben zum eigenen Wissensgebiet von *Kenner* gering aus. Daher ist davon auszugehen, dass *Kenner* auch weniger Informationen über kommunikative Kanäle verteilen und eher eindimensionale Medien wie Textdateien und Tabellenkalkulation einsetzen. Weniger bis nie zum Einsatz kommen Wiki- und Blogbeiträge, MindMaps sowie Audio- und Videodateien.

Kenner weisen wie *Könnern* Kompetenzen für die Bereiche Problemlösefähigkeit, Kommunikation/Feedbackbereitschaft und Selbstwahrnehmung / Lernpotential auf.

Das hier entwickelte Modell zur Kompetenzmessung muss zukünftig weiter erprobt und verallgemeinert werden. Dieses kann an einer unabhängigen Gruppe von Wissensarbeitern geschehen, die als potentielle Experten, *Kenner* und *Könnern* idealerweise aus einem einzigen Unternehmen stammen, so dass für alle die gleichen technischen Rahmenbedingungen und ähnliche Modelle zur Mitarbeiterförderung gelten. Idealerweise sollte der Selbsteinschätzung der Teilnehmer eine Fremdeinschätzung durch einen Vorgesetzten (360° Beurteilung) gegenübergestellt werden. Eine möglichst breite Deckung der perspektivisch unterschiedlichen Messergebnisse (Selbst- und Fremdeinschätzung) würde die Gültigkeit des Messinstruments bestätigen.

Literaturverzeichnis

- Abell, A. (2000). *Creating corporate information literacy*. Information management report : an international newsletter for information professionals and librarians, Nr. 4, (S. 1–4).
- Abell, A. und Oxbrow, N. (1999). *Skills for knowledge management. a briefing paper by TFPL Ltd. Based on research undertaken by TFPL on behalf of the Library and Information Commission.*, London. URL: <http://cmapsinternal.ihmc.us/rid=1FS15K3C8-1V01ZW9-4R99/kmskills.pdf>. [Zuletzt geprüft am 16.06.2010]
- Ahrens, D. und Gerhard, A. (2002). *"Doing knowledge". Neue Formen der Wissensorganisation durch den Einsatz neuer Medien*. Medien & Kommunikationswissenschaft (50), Nr. 1, (S. 77–92).
- Alisch, K. (2005). *Gabler Wirtschafts-Lexikon*, 16., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl., ungekürzte Wiedergabe der Orig.-Ausg. 2004., Wiesbaden: Gabler.
- Alwert, K.; Bornemann, M. und Will, M. (2008). *Wissensbilanz - Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz*, Berlin. URL: http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/WB-Leitfaden_2.0.pdf. [Zuletzt geprüft am 29.02.2019]
- Amelang, M. und Schmidt-Atzert, L. (2006). *Psychologische Diagnostik und Intervention*, Springer-Lehrbuch, 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Atteslander, P. und Cromm, J. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung*, ESV basics, 13., neu bearb. und erw. Aufl., Berlin: Schmidt.
- Auf dem Weg zu einem Europäischen Qualifikationsrahmen für Lebenslanges Lernen*. (2005). URL: http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/consultation_eqf_de.pdf [Zuletzt geprüft am 21.07.2009].
- Avery, S. [. a.]. (2001). *Personal knowledge management. Framework for integration and partnerships*. In Smith, P. (Hrsg.), *Proceedings of the 2001 ASCUE Summer Conference (34th, North Myrtle Beach, South Carolina, June 10-14, 2001)*, (S. 29–39).
- Baethge, M. und Achtenhagen, F. (2006). *PISA-VET. A feasibility-study*, Education science, Stuttgart: Steiner.

Zusammenfassung und Ausblick

- Balanced Scorecard umsetzen*, (2007).4., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ballod, M. (2007). *Informationsökonomie - Informationsdidaktik. Strategien zur gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Informationsbewältigung und Wissensvermittlung. Univ., Habil.-Schr. [erm.]--Köln, 2007.*, Bielefeld: wbv Bertelsmann.
- Ballod, M. (2009). *Erfahrungswissen nutzen lernen. in fünf Schritten zum Erfolg.* Wissensmanagement, Nr. 4, (S. 18–31).
- Ballstaedt, S.-P. (2005). *Kognition und Wahrnehmung in der Informations- und Wissensgesellschaft. Konsequenzen gesellschaftlicher Veränderungen für die Psyche.* In Kübler, H.-D. und Elling, E. (Hrsg.), *Medienpädagogik "Wissensgesellschaft"*, Bonn.
- Becker, M. (2008). *Messung und Bewertung von Humanressourcen. Konzepte und Instrumente für die betriebliche Praxis*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bergmann, B. (2006). *Entwicklung von Kompetenz und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter als strategische Aufgabe von Unternehmen.* In Bergmann, B.; Eisfeldt, D.; Jäger, R.; Masuhr, K. und Pietrzyk, U. (Hrsg.), *Kompetent für die Wissensgesellschaft*, (S. 17–48), Münster: Waxmann.
- Bergmann, G. (08.10.2004). *8 mal Kompetenz. Thesen zu Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Metakompetenz.* URL:
http://www.econbiz.de/archiv/si/usi/marketing/8_mal_kompetenz.pdf [Zuletzt geprüft am 13.02.2010].
- Böninghausen, M. und Wilkesmann, U. (2005). *E-Learning meets Wissensmanagement. Wie Qualifikations- und Kompetenzentwicklung in Betrieben zugleich erfolgt.* Zeitschrift für Erwachsenenbildung, Nr. 2, (S. [1-6] Artikel liegt nur Online vor). URL:
http://www.diezeitschrift.de/22005/boennighausen05_01.htm. [Zuletzt geprüft am 29.02.2012]
- Brenien, M. (1997). *Anforderungen an eine qualitative und quantitative Darstellung der beruflichen Kompetenzentwicklung.* In Albrecht, G. (Hrsg.), *Berufliche Weiterbildung in der Transformation - Fakten und Visionen*, (S. 17–83), Münster: Waxmann.
- Briscoe, J. P. und Hall, D. T. (1999). *An alternative approach and new guidelines for practice.* Organizational dynamics (28), Nr. 2, (S. 37–52).

Zusammenfassung und Ausblick

- Bullinger, H. H. e. a. (1998). *Wissensmanagement - Anspruch und Wirklichkeit. Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland*. Information Management & Consulting (13), Nr. 1, (S. 7–23).
- Bünnagel, W. (2009). *Ausgelernt! Qualifizierung der Generation 50plus*. Wissensmanagement, Nr. 4, (S. 40–41).
- Calonder Gerster, A. E. (2003). *Das CH-Q Kompetenz-Management-Modell. Ein integriertes Gesamtangebot zur Kompetenzentwicklung und zur Schaffung einer Kompetenzkultur in Bildung und Arbeitswelt*. In Erpenbeck, J. und Rosenstiel, L. von (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung*, (S. 719–736), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Calut, L. (20.07.2005). *Definition und Auswahl von Schlüsselkompetenzen. Zusammenfassung*. URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/36/56/35693281.pdf> [Zuletzt geprüft am 09.09.2009].
- Chomsky, N. (1981). *Regeln und Repräsentationen*, Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft : Stw, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Crisand, E.; Kramer, S. und Schöne, M. (2003). *Personalbeurteilungssysteme. Ziele - Instrumente - Gestaltung*, Arbeitshefte Personal und Organisation (Band 23), 3., neu bearb. Aufl., Heidelberg: Sauer.
- Dahm, J. (2005). *Schlüsselkompetenzen der Zukunft. Was im Berufsleben zählt*, München: Volk.
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living. How to get better performance and results from knowledge workers*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H.; Prusak, L. und Höhle, H. (1999). *Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß ... Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement*, 2. Aufl., Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie.
- Davenport, T. H. (2010). *Personal knowledge management and knowledge worker capabilities*. In Pauleen, D. und Gorman, G. (Hrsg.), *Personal Knowledge Management*, (S. 167–188), Farnham: Gower.
- Degele, N. (2000). *Informiertes Wissen. Eine Wissenssoziologie der computerisierten Gesellschaft. Univ., Habil.-Schr.--München.*, Frankfurt/Main: Campus-Verl. URL:
- Degele, N. (2005). *Kompetenzen im Internet. Kommunikation abwehren, Information vermeiden*. In Lehmann, K. und Schetsche, M. (Hrsg.), *Die Google-Gesellschaft*, (S. 63–74), Bielefeld: transcript-Verl.

Zusammenfassung und Ausblick

- Deutscher Qualifikationsrahmen für Lebenslanges Lernen. verabschiedet vom Arbeitskreis Deutscher Qualifikationsrahmen (AK DQR) am 22. März 2011.*
URL: <http://www.deutscherqualifikationsrahmen.de/de/>.
- Dewe, B. und Weber, P. J. (2007). *Wissensgesellschaft und lebenslanges Lernen. Eine Einführung in bildungspolitische Konzeptionen der EU*, Bad Heilbrunn: Klinkhardt
- Drucker, P. F. *Be data literate. know what to know.* Wall Street Journal (01.12.1992).
- Drucker, P. F. (1993). *Die postkapitalistische Gesellschaft*, Düsseldorf: ECON-Verl.
- Drucker, P. F. (2007). *The age of discontinuity. Guidelines to our changing society*, 7th printing., New Brunswick (USA): Transaction Pubs.
- Dürndorfer, M.; Nink, M. und Wood, G. (2005). *Human-Capital-Management in deutschen Unternehmen. Eine Studie von Gallup und The Value Group*, 1. Aufl., Hamburg: Murmann.
- Eck, C. D.; Jöri, H. und Vogt, M. (2007). *Assessment-Center. Mit 10 Tabellen*, Heidelberg: Springer Medizin Verl. URL:
- Edelmann, D. und Tippelt, R. (2008). *Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung und Weiterbildung*. In Prenzel, M.; Gogolin, I. und Krüger, H.-H. (Hrsg.), *Kompetenzdiagnostik*, (S. 129–148), Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Efimova, L. (2005). *Understanding personal knowledge management. a weblog case*. URL: https://doc.telin.nl/dsweb/Get/Document-44969/pkm_weblogs_final.pdf. [Zuletzt geprüft am 29.02.2012]
- Eilles-Matthiessen, C. (Hrsg.) (2007). *Schlüsselqualifikationen kompakt. Ein Arbeitsbuch für Personalauswahl und Personalentwicklung*, Psychologie-Praxis, 2., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl., Bern: Huber.
- Eisenberg, M. B.; Lowe, C. A. und Spitzer, K. L. (2004). *Information literacy. Essential skills for the information age*, 2. ed., Westport, Conn.: Libraries Unlimited.
- Empfehlungen des Europäischen Parlamentes und des Rates vom 18. Dezember 2006 zu Schlüsselkompetenzen für lebensbegleitendes Lernen*. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:DE:PDF> [Zuletzt geprüft am 21.07.2009].

Zusammenfassung und Ausblick

Erpenbeck, J. (2003). *KODE. Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung*. In Erpenbeck, J. und Rosenstiel, L. von (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung*, (S. 489–503), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Erpenbeck, J. (2006). *Der Programmbereich "Grundlagenforschung"*. In Aulerich, G. (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung 2006*, (S. 43–86), New York [u.a.]: Waxmann.

Erpenbeck, J. und Heyse, V. (1996). *Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung*. In Bergmann, B. (Hrsg.), *Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung*, (S. 15–152), Münster: Waxmann.

Erpenbeck, J.; Heyse, V. und Höhn, G. (1999). *Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation*, Edition QUEM (Band 10), Münster: Waxmann.

Erpenbeck, J. und Rosenstiel, L. von (2003). *Einführung*. In Erpenbeck, J. und Rosenstiel, L. von (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung*, (S. XVII–DXVI), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Ersch, J. Samuel und Gruber, J. Gottfried (Hrsg.) (1928). *Allgemeine Enzyklopädie der Wissenschaften und Künste / in alphabet. Folge von genannten Schriftstellern bearb. u. hrsg. von J[ohann] S[amuel] Ersch u. J[ohann] G[ottfried] Gruber Sect. 1: A - G*, Leipzig: Gleditsch [u.a.].

Etzel, B. und Thomas, P. J. (1996). *Personal information management. Tools and techniques for achieving professional effectiveness*, Washington Square, N.Y.: New York Univ. Press.

Der Europäische Qualifikationsrahmen für Lebenslanges Lernen. URL: http://ec.europa.eu/education/pub/pdf/general/eqf/leaflet_de.pdf. [Zuletzt geprüft am 29.02.2012]

Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement = European Guide to Good Practice in Knowledge Management (2004)[Zuletzt geprüft am 09.09.2009].

Euteneier, R. J. und Scheelen, F. M. (2006). *ASSESS by Scheelen, ASSESS Performance Analyse und ASSESS Kompetenz Analyse*. In Simon, W. (Hrsg.), *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests*, (S. 94–112), Offenbach: GABAL.

Exzellente Wissensorganisationen. Auf die Ressource Wissen setzen - 25 Erfolgsbeispiele aus dem Mittelstand, (2009). Berlin. URL: www.wissensexzellenz.de. [Zuletzt geprüft am 29.02.2012]

Zusammenfassung und Ausblick

- Fachliches Können und Persönlichkeit sind gefragt. Ergebnisse einer Umfrage bei IHK-Betrieben zu Erwartungen der Wirtschaft an Hochschulabsolventen.* (2004). URL:
http://www.aachen.ihk.de/de/weiterbildung/download/bw_004.pdf. [Zuletzt geprüft am 12.07.2010]
- Finke, I. und Heisig, P. (2003). *Kompetenz-Check. Fragebogen zur Erfassung relevanter Kompetenzen für Wissensmanagement.* In Erpenbeck, J. und Rosenstiel, L. von (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung*, (S. 606–621), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Frاند, J. und Hixon, C. (1999). *Personal Knowledge Management. Who, what, why, when, where, how?* URL:
<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/jason.frاند/researcher/speeches/PKM.htm>. [Zuletzt geprüft am 29.02.2012]
- Fugmann, R. (2009). *Wenn die Sprache die Informationsrecherche behindert.* Wissensmanagement, Nr. 4, (S. 38–39).
- Functional skills guidance. amplification of the standards.* (2008). URL:
http://www.qcda.gov.uk/libraryAssets/media/qca-08-3700_Functional_skills_guidance_amplification_of_the_standards.pdf [Zuletzt geprüft am 02.12.2009].
- Gay, F. (2009). *Das persolog® Persönlichkeitsprofil. Persönliche Stärke ist kein Zufall ; mit dem original Fragebogen zur Selbstausswertung.* Gabal Management, 38. Aufl., 214. - 220. Tsd., Remchingen: GABAL; persolog Verl. für Managementsysteme.
- Gayk, F. (2005). *SQ21. Schlüsselqualifikationen im 21. Jahrhundert. Ergebnisbericht. Eine empirische Untersuchung mit 5456 Studierenden, 157 Hochschulvertreter und 129 Unternehmensvertretern* [Zuletzt geprüft am 02.12.2009].
- Gebert, H. *Kompetenz-Management. Bewirtschaftung von implizitem Wissen in Unternehmen.* URL:
[http://web.iwi.unisg.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf/wwwPublAuthorGer/14CBE590F8A36F65C1256DF900395EF1/\\$file/WI_Paper_kurz_09_HGE.pdf](http://web.iwi.unisg.ch/org/iwi/iwi_pub.nsf/wwwPublAuthorGer/14CBE590F8A36F65C1256DF900395EF1/$file/WI_Paper_kurz_09_HGE.pdf). [Zuletzt geprüft am 26.08.2010]
- Gebert, H. A. (2004). *IT-gestütztes Kompetenzmanagement in kundenorientierten Geschäftsprozessen. Gestaltungselemente, Architektur- und Methodenvorschlag.* Dissertation: Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, St. Gallen.

Zusammenfassung und Ausblick

- Gehmlich, V. (2009). *Die Einführung eines Nationalen Qualifikationsrahmens in Deutschland (DQR) – Untersuchung der Möglichkeiten für den Bereich des formalen Lernens*. Berufsbildungsforschung, Nr. 2, Berlin.
- Geister, S. und Rastetter, D. (2009). *Aktueller Stand zum Thema Online-Tests*. In Steiner, H. (Hrsg.), *Online-Assessment*, (S. 3–16), Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Gessler, M. (2008). *Das Kompetenzmodell*. In Bröckermann, R. und Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung*, (S. 43–64), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gläser, J. und Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*, Lehrbuch, 3., überarb. Aufl., Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Goad, T. W. (2002). *Information literacy and workplace performance*, Westport, Conn.: Quorum Books.
- Gorman, G. E. und Pauleen, D. J. (2010). *The nature and value of personal knowledge management*. In Pauleen, D. und Gorman, G. (Hrsg.), *Personal Knowledge Management*, (S. 1–16), Farnham: Gower.
- Grandke, S. (1998). *Schlüsselqualifikationen in neuen Organisationsformen. Ein Kriterienkatalog für die Praxis*, 1. Aufl., Berlin: Beuth. URL:
- Hacker, W. (2005). *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit*, Schriften zur Arbeitspsychologie (Band 58), 2., vollst. überarb. und erg. Aufl., Bern: Huber.
- Häder, M. (2010). *Empirische Sozialforschung*, 2., überarbeitete Auflage., Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. URL: <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-92187-7>.
- Hamel, G. und Prahalad, C. K. (1995). *Wettlauf um die Zukunft. Wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen*, Manager-Magazin-Edition, Wien: Ueberreuter.
- Hanf, G. und Rein, V. (2006). *Auf dem Weg zu einem Nationalen Qualifikationsrahmen*. URL: http://deposit.ddb.de/ep/netpub/51/72/94/979947251/_data_stat/fe231104lu.pdf [Zuletzt geprüft am 02.12.2009].
- Harrigan, K. R. und Dalmia, G. (1991). *Knowledge workers. The last bastion of competitive advantage*. Planning review (19), Nr. 6, (S. 4-9, 48 -?).

Zusammenfassung und Ausblick

- Heinze, N. und Jan-Mathis Schnurr (2009). *Informationskompetenz als Baustein für lebenslanges Lernen, Informationskompetenz als Baustein für lebenslanges Lernen*, Berlin : Springer: Gito Verlag.
- Heisig, P. (2001). *Business process oriented knowledge management*. In Mertins, K.; Heisig, P. und Vorbeck, J. (Hrsg.), *Knowledge management*, (S. 13–36), Berlin: Springer.
- Heisig, P. (2005). *Integration von Wissensmanagement in Geschäftsprozesse. Techn. Univ., Diss.--Berlin, 2005.*, Berichte aus dem Produktionstechnischen Zentrum Berlin, Berlin: PTZ.
- Heisig, P. und Vorbeck, J. (2001). *Benchmark survey results*. In Mertins, K.; Heisig, P. und Vorbeck, J. (Hrsg.), *Knowledge management*, (S. 97–123), Berlin: Springer.
- Hesch, G. (1997). *Das Menschenbild neuer Organisationsformen. Mitarbeiter und Manager im Unternehmen der Zukunft. Techn. Univ., Diss.--München, 1996.*, Gabler Edition WissenschaftMarkt- und Unternehmensentwicklung, Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. [u.a.]. URL:
- Heyse, V. (2003). *KODE®X-Kompetenz-Explorer*. In Erpenbeck, J. und Rosenstiel, L. von (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung*, (S. 504–514), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Heyse, V. und Erpenbeck, J. (2004). *Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogramme*, 1. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- The High Cost of Knowledge (2010). *A Look at the Impact of the Global Economy on Knowledge Work, Employment and Organizations*. URL: <http://www.delphigroup.com/whitepapers/pdf/The-High-Cost-of-Knowledge.pdf>.
- Hochholzer, R. und Wolff, C. (2006). *Informationskompetenz - status quo und Desiderate für die Forschung*. URL: http://www.opus-bayern.de/uni-regens-burg/volltexte/2006/747/pdf/HochholzerWolff_Informationskompetenz.pdf [Zuletzt geprüft am 07.06.2009].
- Homann, B. (2002). *Standards der Informationskompetenz. Eine Übersetzung der amerikanischen Standards der ACRL als argumentative Hilfe zur Realisierung der "Teaching Library"*. Bibliotheksdienst (36), Nr. 5, (S. 625–638).
- Houghon, J. und Halbwirth, S. (2002). *Knowledge management and information literacy. A new partnership in the workplace?* In Ward, P. L. (Hrsg.), *Continu-*

Zusammenfassung und Ausblick

ing professional education for the information society, (S. 70–79), München: Saur.

Information Literacy Assessment. URL:

http://www.paccd.cc.ca.us/library/ilhandbook/il_assessform.htm. [Zuletzt geprüft am 12.07.2011]

International Standard Classification of Education. ISCED 1997. (2006).URL:

http://www.uis.unesco.org/TEMPLATE/pdf/isced/ISCED_A.pdf [Zuletzt geprüft am 22.07.2009].

Informationskompetenz. URL:

<http://www.informationskompetenz.de/glossar/?term=344>. [Zuletzt geprüft am 28.02.2012]

Jaworski, J. und Zurlino, F. (2007). *Innovationskultur. Vom Leidensdruck zur Leidenschaft ; wie Top-Unternehmen ihre Organisation mobilisieren*, Frankfurt am Main: Campus-Verl.

Jefferson, T. L. (2006). *Taking it personally. Personal knowledge management*. *Vine : the journal of information and knowledge management systems* (36), Nr. 1, (S. 35–37).

Jetter, W. (2008). *Effiziente Personalauswahl*, 3., aktualisierte, überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Jones, W. und Teevan, J. (2007). *Introduction*. In Jones, W. (Hrsg.), *Personal information management*, (S. 3–20), Seattle, Wash.: Univ. of Washington Press.

Jones, W. P. (2008). *Keeping found things found. The study and practice of personal information management*, The Morgan Kaufmann series in interactive technologies, Amsterdam, Boston: Morgan Kaufmann Publishers.

Kaiser, F.-J. und Pätzold, G. (2006). *Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 2., überarb. und erw. Aufl., Bad Heilbrunn: Klinkhardt

Kanning, U. P. (2004). *Standards der Personaldiagnostik*, Berlin: Beuth [u.a.].

Katz, I. R. und Macklin, A. S. ([2006]). *Information and Communication Technology (ICT) Literarcy. Integration and assessment in higher education*. *Systemics, cybernetics and informatics* (5), Nr. 4, (S. 50–55). URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.156.9963&rep=rep1&type=pdf>. [Zuletzt geprüft am 29.02.2012]

Zusammenfassung und Ausblick

- Kauffeld, S.; Grote, S. und Frieling, E. (2003a). *Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR)*. In Erpenbeck, J. und Rosenstiel, L. von (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung*, (S. 224–243), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kauffeld, S.; Grote, S. und Henschel, A. (2003b). *Das Kompetenz-Reflexions-Inventar (KRI)*. In Erpenbeck, J. und Rosenstiel, L. von (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung*, (S. 337–347), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kaufhold, M. (2006). *Kompetenz und Kompetenzerfassung. Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung*, 1. Aufl., Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Knoll, J. (2001). ... *dass eine Bewegung entsteht, Arbeiten und Lernen*, (S. 135–148), Berlin.
- The knowledge-based economy*, (1996). Paris. URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf>. [Zuletzt geprüft am 29.02.2012]
- Koch, T. (2001). *Fraunhofer IAO - MT KundenManagement*. URL: http://www.cm.iao.fraunhofer.de/index_noflash.html [Zuletzt geprüft am 08.12.2009].
- Kompetenzen in einer digital geprägten Kultur. Medienbildung für die Persönlichkeitsentwicklung, für die gesellschaftliche Teilhabe und für die Entwicklung von Ausbildungs- und Erwerbsfähigkeit. Bericht der Expertenkommission des BMBF zur Medienbildung. (2009)* URL: http://www.bmbf.de/pub/kompetenzen_in_digital_kultur.pdf. [Zuletzt geprüft am 11.07.2010]
- Kompetenzmanagement. Der Faktor Mensch entscheidet!*, (2004). Stuttgart.
- Kracht, T. (2009). *Das sagt... der Headhunter*. Harvard business manager (31), Nr. Juli, (S. 31).
- Kremer, H. (2008-2011). *Information, Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik*, München: Oldenbourg.
- Kriegesmann, B.; Kerka, F. und Kottmann, M. (2003). *IAI-Scorecard of Competence*. In Erpenbeck, J. und Rosenstiel, L. von (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung*, (S. 150–159), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kubinger, K. D. (2009). *Psychologische Diagnostik. Theorie und Praxis psychologischen Diagnostizierens*, 2., überarb. und erw. Aufl., Göttingen: Hogrefe. URL: [202](http://hsu-</p></div><div data-bbox=)

Zusammenfassung und Ausblick

- Larsson, P. (2002). *Anforderungen an Wissensmanager in Dienstleistungsorganisationen. Lizentiatsarbeit Universität Bern*. URL: <http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Larsson-Peter.pdf> [Zuletzt geprüft am 19.06.2009].
- Lehner, F. (2009). *Wissensmanagement 3. Auflage*, 3. Aufl., s.l.: Carl Hanser Fachbuchverlag.
- Lembke, G. (08.01.2007). *Persönliches Wissensmanagement*. URL: <http://www.perspektive-blau.de/artikel/0701a/0701a.pdf> [Zuletzt geprüft am 09.09.2009].
- Lernen - ein Leben lang. Vorläufige Empfehlungen und Expertenbericht*. (2001) URL: <http://www.blk-bonn.de/papers/forum-bildung/band09.pdf>. [Zuletzt geprüft am 29.02.2012]
- Lienert, G. A.; Raatz, U. und Lienert-Raatz (1994). *Testaufbau und Testanalyse*, 5., völlig Neubearb. u. erw. Aufl., Weinheim: Beltz Psychologie-Verl.-Union.
- Mandl, H. und Fischer, F. (2000). *Mapping-Techniken und Begriffsnetze in Lern- und Kooperationsprozessen*. In Mandl, H. und Fischer, F. (Hrsg.), *Wissen sichtbar machen*, (S. 3–12), Göttingen: Hogrefe Verl. für Psychologie.
- Mansfield, R. S. (1996). *Building competency models. approaches for HR professionals*. Human Resource Management (35), Nr. 1, (S. 7–18).
- Martin, J. (2000). *Personal knowledge management. The basis of corporate and institutional knowledge management*. In Martin, J. (Hrsg.), *Managing knowledge*, (S. 6-1 - 6-10), Edmonton: Spotted Cow Press.
- Mayring, P. (2008). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, Beltz, 10., neu ausgestattete Aufl., Weinheim: Beltz.
- Mendelson, H.; Ziegler, J. und Zehetmayr, U. (2001). *Organisationsintelligenz IQ. Innovatives Informationsmanagement für das 21. Jahrhundert*, 1. Aufl.,
- Mertens, D. (1974). *Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für die moderne Gesellschaft*. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (7), Nr. 1, (S. 36–43).
- Mertins, K. und Finke, I. (2004). *Kommunikation impliziten Wissens*. In Reinhardt, R. (Hrsg.), *Wissenskommunikation in Organisationen*, (S. 32–49), Berlin: Springer.

Zusammenfassung und Ausblick

- Mertins, K.; Finke, I. und Orth, R. (2009). *Ein Referenzmodell für Wissensmanagement, Wissensmanagement im Mittelstand*, (S. 15–22), s.l.: Springer-Verlag.
- Mertins, K. und Heisig, P. (2001a). *Wissensmanagement-Audits. Benchmarks für den Umgang mit Wissen*. Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung (2001/2002), (S. 157–162).
- Mertins, K.; Heisig, P. und Vorbeck, J. (2001b). *Introduction*. In Mertins, K.; Heisig, P. und Vorbeck, J. (Hrsg.), *Knowledge management*, (S. 1–10), Berlin: Springer.
- Mertins, K.; Heisig, P. und Vorbeck, J. (2003). *Introduction*. In Mertins, K.; Heisig, P. und Vorbeck, J. (Hrsg.), *Knowledge management*, (S. 1–11), Berlin , New York: Springer.
- Michelsen, U. A. (1997). *Lernen im Bereich der nichtfachlichen Kompetenzen*. In Michelsen, U. A. (Hrsg.), *Handlungsorientiertes Lernen : Anregungen für die Planung und Durchführung von Unterricht*, (S. 75–83).
- Mildenberger, U. (2002). *Wissensmanagement versus (Kern-)Kompetenzmanagement. Ein Versuch der Abgrenzung*. In Bellmann, K. (Hrsg.), *Aktionsfelder des Kompetenz-Managements*, (S. 293–307), Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- The mile guide. milestones for improving learning and education*. (2009). URL: http://21stcenturyskills.org/documents/MILE_Guide_091101.pdf [Zuletzt geprüft am 02.12.2009].
- Moser, K. (2004). *Selbstbeurteilung*. In Schuler, H. (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung*, (S. 83–99), Göttingen: Hogrefe.
- Mutch, A. (1997). *Information literacy. An exploration*. International Journal of Information Management (17), Nr. 5, (S. 337–386).
- Nacke, B. und Dohmen, G. (1996). *Lebenslanges Lernen. Erfahrungen und Anregungen aus Wissenschaft und Praxis ; Ergebnisse aus der Fachtagung vom 13. bis 15. Dezember 1995 in Bensberg*, EB-Buch (Band 7), Würzburg: Echter.
- Neely, T. Y. (2006). *Information literacy assessment. Standards-based tools and assignments*, Chicago, Ill.: American Library Association.
- Neuböck, K. (2009). *Kompetenzen systematisch erfassen und weiterentwickeln*. Wissensmanagement, Nr. 4, (S. 46–47).

Zusammenfassung und Ausblick

- Neumann, R. (2000). *Die Organisation als Ordnung des Wissens. Wissensmanagement im Spannungsfeld von Anspruch und Realisierbarkeit*. Univ., Habil.-Schr.--Klagenfurt, 2000., Neue betriebswirtschaftliche Forschung (Band 262), 1. Aufl., Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. [u.a.].
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. und Mader, F. (1997). *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*, Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Nonaka, I.; Toyama, R. und Konno, N. (2005). *SECI, Ba and leadership. a unified model of dynamic knowledge creation*. In Little, S. E. und Ray, T. (Hrsg.), *Managing knowledge*, (S. 41–67), London: SAGE [u.a.].
- North, K. (2003). *Kompetenzrad und Kompetenzmatrix*. In Erpenbeck, J. und Rosensiel, L. von (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung*, (S. 175–186), Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- North, K. (2011). *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen*, Gabler Lehrbuch, 5., aktualisierte und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- North, K. und Friedrich, P. (2004). *Kompetenzentwicklung zur Selbstorganisation*. QUEM-Bulletin, Nr. 2, (S. 1–6). URL: <http://www.abwf.de/content/main/publik/bulletin/2004/B-02-04.pdf> [Zuletzt geprüft am 22.02.2010].
- North, K. und Güldenber, S. (2009). *Produktivitätskiller in der Wissensarbeit*. Wissensmanagement, Nr. 4, (S. 10–12).
- North, K.; Güldenber, S. und North-Güldenber (2008). *Produktive Wissensarbeit(er). Antworten auf die Management-Herausforderung des 21. Jahrhunderts ; mit vielen Fallbeispielen ; Performance messen, Produktivität steigern, Wissensarbeiter entwickeln*, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- North, K. und Reinhardt, K. (2005). *Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln ; mit vielen Fallbeispielen*, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- The OECD Programme for International Assessment of Adult Competencies (PIAAC)*: OECD. (2010) URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/13/45/41690983.pdf>. [Zuletzt geprüft am 29.02.2012]
- Osterloh, M.; Forst, J. und Wartburg, I. von (2001). *Kernkompetenzen durch Wissens- und Motivationsmanagement*. In Thom, N. (Hrsg.), *Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz*, (S. 201–222), Bern: Haupt.

Zusammenfassung und Ausblick

- Pawlowsky, P.; Gözalan, A. und Schmid, S. (2010). *Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement 2010. Stand der Praxis in der deutschen Wirtschaft*, Chemnitz. URL: http://www.tu-chemnitz.de/wirtschaft/bwl6/11-05-19_Studienergebnisse_WM_2010.pdf. [Zuletzt geprüft am 21.07.2011]
- Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung von Aus- und Weiterbildung - Kompetenzmodellierung in der Personalentwicklung*, (Juli 2009). Berlin: Beuth.
- Picot, A.; Reichwald, R. und Wigand, R. T. (2008). *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management*. In Piller, F. (Hrsg.), *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Pircher, R. (2010a). *Organisatorisches Wissensmanagement*. In Pircher, R. (Hrsg.), *Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke*, (S. 17–59), Erlangen: Publicis Publ.
- Pircher, R. (2010b). *Persönliches Wissen und persönliches Wissensmanagement*. In Pircher, R. (Hrsg.), *Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke*, (S. 60–98), Erlangen: Publicis Publ.
- Pohland, A. und Masuhr, K. (2006). *Implementierung von aufgabenorientiertem Informationsaustausch als Methode des Wissensmanagements in einem kleinen Dienstleistungsunternehmen. Erläutert am Beispiel der Einführung eines neuen Servicekonzepts*. In Bergmann, B.; Eisfeldt, D.; Jäger, R.; Masuhr, K. und Pietrzyk, U. (Hrsg.), *Kompetent für die Wissensgesellschaft*, (S. 425–455), Münster: Waxmann.
- Probst, G.; Raub, S. und Romhardt, K. (2010). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Probst, G. J. B.; Deussen, A.; Eppler, M. J. und Raub, S. P. (2000). *Kompetenz-Management. Wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln*, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- PROFILPASS | Home*. URL: http://www.profilpass-online.de/index.php?article_id=1&clang=0 [Zuletzt geprüft am 02.12.2009].
- Programme for the International Assessment of Adult Competencies (PIAAC)*. URL: http://www.oecd.org/document/57/0,3343,en_2649_33927_34474617_1_1_1_1,00.html [Zuletzt geprüft am 02.12.2009].

Zusammenfassung und Ausblick

- Radcliff, C. J.; Jensen, M. L.; Salem, J. A.; Burhanna, K. J. und Gedeon, J. A. (2007). *A practical guide to information literacy assessment for academic librarians*, Westport, Conn.: Libraries Unlimited.
- Razmerita, L.; Kirchner, K. und Sudzina, F. (2009). *Personal knowledge management. The role of Web 2.0 tools for managing knowledge at individual and organisational levels*. *Online Information Review* (33), Nr. 6, (S. 1021–1039).
- Reinmann, G. (31.05.2005). *Wissensmanagement und Medienbildung. neue Spannungsverhältnisse und Herausforderungen*. URL: <http://www.medienpaed.com/05-1/reinmann2.pdf> [Zuletzt geprüft am 15.11.2009].
- Reinmann, G. (2009). *Wissensmanagement und Weiterbildung*. In Tippelt, R. und Hippel, A. v. (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung*, (S. 1049–1066), Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss.
- Reinmann, G. und Eppler, M. J. (2008). *Wissenswege. Methoden für das persönliche Wissensmanagement*, 1. Aufl., Bern: Huber.
- Reinmann-Rothmeier, G. (2001). *Wissensmanagement lernen. Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen*, Beltz Weiterbildung, Weinheim: Beltz.
- Reinmann-Rothmeier, G. und Mandl, H. (2000). *Individuelles Wissensmanagement. Strategien für den persönlichen Umgang mit Information und Wissen am Arbeitsplatz*, Psychologie-PraxisLernen mit Neuen Medien, 1. Aufl., Bern: Huber.
- Richter, F. (2006). *Lernunterstützung im Arbeitsprozess*. In Bergmann, B.; Eisfeldt, D.; Jäger, R.; Masuhr, K. und Pietrzyk, U. (Hrsg.), *Kompetent für die Wissensgesellschaft*, (S. 365–403), Münster: Waxmann.
- Richter, F. und Bergmann, B. (2006). *Erhalt und Entwicklung von Kompetenz über die Spanne des Erwerbslebens*. In Bergmann, B.; Eisfeldt, D.; Jäger, R.; Masuhr, K. und Pietrzyk, U. (Hrsg.), *Kompetent für die Wissensgesellschaft*, (S. 309–343), Münster: Waxmann.
- Richter, U. (30.01.2009). *Web 2.0 & Co. die sieben wichtigsten Trends im Wissensmanagement*. URL: http://www.wissensmanagement.net/online/artikel.shtml?art_id=227. [Zuletzt geprüft am 07.07.2010]
- Romhardt, K. (1998). *Die Organisation aus der Wissensperspektive. Möglichkeiten und Grenzen der Intervention*. Univ., Diss.--Genf, 1998., Neue betriebswirtschaftliche Forschung (Band 245), Wiesbaden: Gabler.

Zusammenfassung und Ausblick

- Rowley, J. (2001). *Knowledge management in pursuit of learning. The learning with knowledge cycle*. Journal of information science (27), Nr. 4, (S. 227–237).
- Rychen, D. S. (2003). *Key competencies. Meeting important challenges in life*. In Rychen, D. S. und Salganik, L. H. (Hrsg.), *Key competencies for a successful life and a well-functioning society*, (S. 63–108), Cambridge, Mass.: Hogrefe & Huber.
- Salem, J. A. und Radcliff, C. J. (2006). *Using the SAILS tests to assess information literacy*. In Association of Research Libraries (Hrsg.), *Proceedings of the Library Assessment Conference*, (S. 131–137), Washington, DC: ARL.
- Schmidt, S. J. (2005). *Lernen, Wissen, Kompetenz, Kultur. Vorschläge zur Bestimmung von vier Unbekannten*, 1. Aufl., Heidelberg: Auer.
- Scholl, W. (2004). *Innovation und Information. Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird*, Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie, Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (1996). *Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik*, Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie, Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. (2004). *Leistungsbeurteilung. Gegenstand, Funktionen und Formen*. In Schuler, H. (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung*, (S. 1–23), Göttingen: Hogrefe.
- Schütt, P. (2009). *Abschreiben 2.0. warum wir es dringend lernen müssen*. Wissensmanagement, Nr. 4, (S. 32–33).
- Seyfried, B. (1995). *Soziales Verhalten. Die Illusion "objektiver" Beurteilung*. In Seyfried, B. (Hrsg.), *"Stolperstein" Sozialkompetenz*, Bielefeld: Bertelsmann.
- Simon, W. (Hrsg.) (2006). *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests. 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching*, Offenbach: GABAL.
- Singh, J. und Kaur, T. (2008). *Information literacy. An indispensable learning process for managing knowledge and info-bulimia in the emerging knowledge economy*. In Koganuramath, M. und Chandra, R. (Hrsg.), *International Conference on Knowledge for All*, (S. 865–872), Mumbai: Sita Publications.
- Skills for knowledge management. building a knowledge economy ; a report by TFPL Ltd., based on research jointly funded by TFPL and the Library and Information Commission., (1999)*. London. URL:

Zusammenfassung und Ausblick

<http://www.gbv.de/dms/goettingen/306280698.pdf>. [Zuletzt geprüft am 14.09.2009]

Skills for Scotland. A lifelong skills strategy, (2007). Edinburgh: Scottish Government. URL: <http://www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/197204/0052752.pdf>. [Zuletzt geprüft am 13.07.2010]

Sommerhoff, B. (1999). *Mitarbeiterbeurteilung. Leistung messen, Mitarbeiter fördern, Personal entwickeln*, 2. Aufl., Landsberg/Lech: mi Verl. Moderne Industrie.

Standards der Informationskompetenz. URL: http://www.informationskompetenz.de/fileadmin/user_upload/Standards_der_Inform_88.pdf. [Zuletzt geprüft am 28.02.2012]

Staudt, E. und Kriegesmann, B. (2002). *Zusammenhang von Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Innovation. Objekt, Maßnahmen und Bewertungsansätze der Kompetenzentwicklung - Ein Überblick*. In Staudt, E. (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung und Innovation*, (S. 15–70), Münster: Waxmann.

Sühl-Strohmer, W. (2008). *Digitale Welt und wissenschaftliche Bibliothek - Informationspraxis im Wandel. Determinanten, Ressourcen, Dienste, Kompetenzen ; eine Einführung*, Bibliotheksarbeit (Band 11), Wiesbaden: Harrassowitz.

Sung, J.; Ashton, D. und Raddon, A. (2009). *Futureskills Scotland. Product Market Strategies and Workforce Skills*, Nr. ISBN 978-0-7559-9027-6, Edinburgh. URL: <http://www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/276668/0083071.pdf>. [Zuletzt geprüft am 13.07.2010]

Sydow, J.; Duschek, S.; Möllering, G. und Rometsch, M. (2003). *Kompetenzentwicklung in Netzwerken. Eine typologische Studie*, 1. Aufl., Wiesbaden: Westdt. Verl.

Thom, N. und Zaugg, R. J. (2001). *Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz*. In Thom, N. (Hrsg.), *Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz*, (S. 1–19), Bern: Haupt.

Tippelt, R.; Mandl, H. und Straka, G. (2003). *Entwicklung und Erfassung von Kompetenz in der Wissensgesellschaft. Bildungs- und wissenschaftstheoretische Perspektiven*. In Gogolin, I. (Hrsg.), *Innovation durch Bildung*, (S. 349–369), Opladen: Leske + Budrich.

Tsui, E. (18.06.2002). *Technologies for Personal and Peer-to-Peer Knowledge Management*. URL:

Zusammenfassung und Ausblick

http://go.webassistant.com/wa/upload/users/u1000062/1000246/p2p_km.pdf
[Zuletzt geprüft am 09.09.2009].

Vergleichende internationale Bildungsstatistik. Sachstand und Vorschläge zur Verbesserung, (2002). Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung (Band 103), Bonn: BLK.

Völkel, M. *Personal Knowledge Management*. URL:
http://docs.google.com/View?id=dgr7kktf_66cz2wbnc8 [Zuletzt geprüft am 15.11.2009].

Vollmer, T. *Kein Wissen ohne Zusammenarbeit*. URL:
http://www.wissensmanagement.net/online/artikel.shtml?art_id=3. [Zuletzt geprüft am 07.07.2010]

Volz-Sidiropoulou, E. (2004). *Computerbasierte Psychodiagnostik*. In Fisseni, H.-J. (Hrsg.), *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*, (S. 279–297), Göttingen: Hogrefe.

Wagner, H. und Tscheuschner, M. (2008). *Das Team Management System. Der Weg zum Hochleistungsteam ; [Praxisleitfaden zum Team Management System nach Charles Margerison und Dick McCann]*, Gabal Management, 1. Aufl., Offenbach: GABAL.

Weinert, F. E. (2001). *Concept of competence. a conceptual clarification*. In Rychen, D. S. (Hrsg.), *Defining and selecting key competencies*, (S. 45–65).

Weiß, R. (1999). *Erfassung und Bewertung von Kompetenzen. empirische und konzeptionelle Probleme*. In Bahn Müller, R. (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung '99*, (S. 433–493), Münster: Waxmann.

Weiß, R. (2001). *Validierung von Kompetenzen - eine Ergänzung der Zertifizierung?, Arbeiten und Lernen*, (S. 185–190), Berlin.

Weissenberger-Eibl, M. A. und Ebert, D. (2010). *Die kritische Rolle des Community-of-Practice-Sprechers*. Wissensmanagement, Nr. 5, (S. 24–26).

White, R. W. (1959). *Motivation reconsidered. The concept of competence*. Psychological review (66), Nr. 5, (S. 297–333).

Wiig, K. (2010). *The importance of personal knowledge management in the knowledge society*. In Pauleen, D. und Gorman, G. (Hrsg.), *Personal Knowledge Management*, (S. 229–262), Farnham: Gower.

Wilfort, R. und Koo, A. (2007a). *Studie zum Management des persönlichen Wissens*. URL: <http://www.donau->

Zusammenfassung und Ausblick

uni.ac.at/de/aktuell/presse/archiv/10880/index.php [Zuletzt geprüft am 09.09.2009].

Wilfort, R. und Wilfort, R. (2007b). *Der genetische Code des persönlichen Erfolges*. URL: http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2007/10_2007/code.shtml. [Zuletzt geprüft am 06.09.2010]

Willke, H. (1998). *Systemisches Wissensmanagement*, UTB für Wissenschaft (Band 2047), Stuttgart: Lucius und Lucius.

Willke, H.; Krück, C. und Mingers, S. (2001). *Systemisches Wissensmanagement. Mit 9 Tabellen*, UTB für Wissenschaft Uni-Taschenbücher (Band 2047), 2., neubearb. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.

Wissen und Information 2005. (2005). URL: <http://www.wissensmanagement-community.de/pdf-documents/WissenundInformation2005.pdf>.

Witt, R. *Schlüsselqualifikation als Inhaltsproblem, Schlüsselqualifikationen*, (S. 93–100).

Workplace survey. Skills and Employment. (2009). URL: http://www.hrsdc.gc.ca/eng/workplaceskills/essential_skills/pdfs/assessment/workplace_survey.pdf [Zuletzt geprüft am 02.12.2009].

Wright, K. (2005). *Personal knowledge management. Supporting individual knowledge worker performance*. Knowledge Management Research & Practice, Nr. 3, (S. 156–165).

Wucknitz, U. D. (2009). *Handbuch Personalbewertung. Messgrößen, Anwendungsfelder, Fallstudien für das Human Capital Management*, 2., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel. URL:

Zedler, J. Heinrich (Hrsg.) (1986). *Großes vollständiges Universal-Lexikon*, Foto-mech. Nachdr. [d. Ausg.] Halle und Leipzig 1733, Graz: Akad. Dr.- u. Verl.-Anst.

Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft. Denkschrift der Kommission "Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft" beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen, (1995). Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand.

Zur Neuordnung der Sekundarstufe II. Konzept für eine Verbindung von allgemeinem und beruflichem Lernen. verabschiedet auf der 38. Sitzung der Bildungskommission am 13./14. Februar 1974 in Bonn, (1974). Bonn.

Anhang A: Fragebogen zur Validierung der Kompetenzen

Ihre Meinung ist wichtig!

Befragung zu Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement

An der Humboldt-Universität zu Berlin wird im Rahmen einer Dissertation eine Befragung zum Thema „Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement“ durchgeführt. Auf diese Weise soll Ihre Einschätzung zu idealem Wissensmanagement erfragt werden, d.h. welche Kompetenzen ein idealer Mitarbeiter Ihrer Meinung nach besitzen muss, um erfolgreich Wissen zu erzeugen, zu speichern, zu verteilen und anzuwenden.

Für Fragen wenden Sie sich bitte an:

Anke Wittich, Master Informations- und Wissensmanagement (FH Hannover) anke.wittich@fh-hannover.de

Vielen Dank für Ihre Teilnahme.

Anm.: Die Daten werden vollständig anonymisiert entsprechend der Datenschutzrichtlinie gespeichert.

1. Kernkompetenzen

Dieser Kompetenzbereich beschäftigt sich mit Schlüsselkompetenzen, die Persönliches Wissensmanagement unterstützen sollen. **Welche Bedeutung haben die aufgeführten Kompetenzen für den erfolgreichen Umgang mit Wissen?**

Kompetenz	Wichtig				Unwichtig 5	Weiß nicht
	1	2	3	4		
Problemlösungsfähigkeit ⁵⁹²						
Veränderungsbereitschaft						
Selbstorganisation (Arbeit und Arbeitsschritte selbst einteilen und zu organisieren)						

⁵⁹² Fähigkeiten werden hier gleichgesetzt mit Kompetenzen

Zusammenfassung und Ausblick

Angemessenes Kommunikationsniveau(auf den Gesprächspartner eingehen)						
Feedbackbereitschaft (über Sachverhalte, Entscheidungen oder Meinungen anderer ein eigenes unabhängiges Urteil bilden können)						
Selbstwahrnehmung (erkennt seine Stärken und Schwächen selbst,kontrolliert selbst die Ergebnisse seines Handelns,erkennt aus seinen Fehlern, was er beim nächsten Mal besser machen kann)						
Kompetenz	Wichtig				Unwichtig	Weiß nicht
	1	2	3	4	5	
Lernpotential (Bringt die intellektuellen Voraussetzungen mit, um die für eine Tätigkeit oder Aufgabe vorausgesetzten Weiter- oder Fortbildungsmaßnahmen erfolgreich bewältigen zu können)						
Umgang mit technischen Informationsquellen						

Welche weiteren Kompetenzen sind aus Ihrer Sicht und Erfahrung wichtig?

2. Wissen erzeugen

Der Bereich „Wissen erzeugen“ beschreibt die Schaffung von neuem Wissen bzw. neuen Erfahrungen durch einzelne Mitglieder.

Welche Bedeutung haben die aufgeführten Kompetenzen für den erfolgreichen Umgang mit Wissen?

Kompetenz	Wichtig				Unwichtig	Weiß nicht
	1	2	3	4	5	
Erkennen und Bestimmen des eigenen Wissensgebietes						
Identifikation, Lokalisation und Zugriff auf geeignete interne und externe Informationsquellen						
Bewertung von Qualität, Eignung und Wert der Informationen und ihrer Quellen						

Zusammenfassung und Ausblick

Strukturierung der Informationen						
Darstellung der Informationen in nutzerfreundlicher Art und angemessenen (Datei)Formaten						

Welche weiteren Kompetenzen sind aus Ihrer Sicht und Erfahrung wichtig?

3. Wissen speichern

Zur Sicherung von explizitem Wissen in Dokumenten und Dateien jeglicher Form sowie zur Bewahrung von Erfahrungswissen müssen Informationen gespeichert werden.

Welche Bedeutung haben die aufgeführten Kompetenzen für den erfolgreichen Umgang mit Wissen?

Kompetenz	Wichtig				Unwichtig 5	Weiß nicht
	1	2	3	4		
Kenntnis von Ablagestrukturen						
Einheitliche Verwendung von Deskriptoren für Dokumenten aller Art, Tagging						
Festgelegte Aktualisierungsrhythmen						
Strukturierte schriftliche Darstellung von Informationen in Notizen, Zusammenfassungen, MindMaps (übersichtlich, anschaulich, einfach)						

Welche weiteren Kompetenzen sind aus Ihrer Sicht und Erfahrung wichtig?

4. Wissen verteilen

„Wissen verteilen“ beschäftigt sich mit der Übertragung von Wissen von einer Person auf eine andere.

Welche Bedeutung haben die aufgeführten Kompetenzen für den erfolgreichen Umgang mit Wissen?

Kompetenz	Wichtig				Unwichtig 5	Weiß nicht
	1	2	3	4		
Aufbau und Pflege eines Kontaktnetzes						
Einschätzung des Informationsbedarfs von Kollegen						
Kompetenz	Wichtig				Unwichtig 5	Weiß nicht
	1	2	3	4		
Kenntnis und Auswahl geeigneter Kanäle zur Wissensverteilung (E-Mail, Wiki)						
Kenntnis und Auswahl geeigneter Formate zur Wissensverteilung (Text, Bild, ppt usw.)						
Externalisierung von Wissen						

Welche weiteren Kompetenzen sind aus Ihrer Sicht und Erfahrung wichtig?

5. Wissen anwenden

Wissen wird zur Aufgabenerfüllung, Problemlösung oder zur Entscheidungsfindung herangezogen.

Kompetenz	Wichtig				Unwichtig 5	Weiß nicht
	1	2	3	4		
Nutzung externen Wissens						
Fähigkeit zu vernetztem Denken						
Wissensorientierung (Anerkennung der Bedeutung des Faktors Wissen, Bereitschaft zur Wissensteilung)						

Zusammenfassung und Ausblick

Welche weiteren Kompetenzen sind aus Ihrer Sicht und Erfahrung wichtig?

Vielen Dank für Ihre Impulse. Die Ergebnisse dieser Umfrage werde ich ergänzend zu Dissertation an geeigneter Stelle veröffentlichen.

Anke Wittich.

Anhang B: Messinstrument Persönliches Wissensmanagement, Gegenüberstellung der befragten Zielgruppen

Branche	Exzellente Wissensorganisation	Vergleichsgruppe
Industrie	Allresist GmbH	Robert Bosch GmbH
Industrie	Gutekunst Stahlverformung KG	Salzgitter AG
Industrie	Hanning & Kahl GmbH & Co. KG	Siemens
Industrie	J. Schmalz GmbH	Volkswagen AG
Industrie	Möller Orthopädie – Schuh – Technik	WABCO Fahrzeugsysteme GmbH
Industrie	Leifferrmann GmbH	Auerswald GbmH & Co. KG
Industrie	Technoform Kunststoffprofile GmbH	MAN SE
Dienstleistung	Klax gGmbH	ADAC-Niedersachsen / Sachsen-Anhalt
Dienstleistung	Leguan gmbh	AOK-Niedersachsen
Dienstleistung	LR Gebäudereinigung GmbH	Hapag Lloyd Fluggesellschaft mbH
Dienstleistung / Handel	Bernd Kußmaul GmbH	KKH Allianz
Dienstleistung	Cogneon GmbH	Laser Zentrum Hannover e.V.
Dienstleistung	Different GmbH	PriceWaterhouse Coopers AG WPG

Zusammenfassung und Ausblick

Dienstleistung	Gruppe Lorenz Dental	Projekt Region Braunschweig GmbH
Dienstleistung / Industrie	Hunziker Partner KG	
Dienstleistung	MFG Baden-Württemberg mbH	Nordmedia – Die Mediengesellschaft Niedersachsen / Bremen mbH
Dienstleistung	P3 digital services GmbH	Schlütersche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Dienstleistung	SchürmannSpannel AG	Baugenossenschaft Wiederaufbau e.G.
Dienstleistung		airbus
Dienstleistung		Capgemini Holding Deutschland GmbH
Dienstleistung		Die Prozess Manufaktur GmbH
Dienstleistung		Europcar Autovermietung GmbH
Dienstleistung		Bs-energy Braunschweiger Versorgungs-AG & Co. KG
Dienstleistung		Wolfsburg-AG
		Lebensversicherung von 1871 a.G. München
		Wissenschaftszentrum Kiel GmbH
		Deutsche Welle
Dienstleistung		Eckcellent-it

Zusammenfassung und Ausblick

Dienstleistung / Handel / Industrie	Morath System e.K.	
Dienstleistung		Öffentliche Versicherung Braunschweig
Dienstleistung / Industrie	Team Steffen AG	
IT und Medien	Gruppe P.M. Belz	Core4 Kreativagentur GmbH
IT und Medien	Itemis AG	Eves Information Technology AG
IT und Medien	M & M Software GmbH	Heise Media Group GmbH
IT und Medien	Neofonie GmbH	Invisio GmbH
IT und Medien	T-Systems MMS GmbH	Lineas Informationstechnik GmbH
IT und Medien		Pontonlab
IT und Medien		Sycor GmbH
IT und Medien / Dienstleistung		airpas
IT und Medien		travelbasys
IT und Medien		HP
IT und Medien		yasc
IT und Medien		Nokia Siemens Networks
Handel		Btn-Münzen

Anhang C: Anschreiben zur Befragung Messinstrument

Anschreiben Befragung „Exzellente Wissensorganisationen“

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Dissertation an der Humboldt-Universität zu Berlin untersuche ich, welchen Einfluss Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement auf erfolgreiches Wissensmanagement im Unternehmen ausüben. Hierzu führe ich eine Umfrage durch, an der ich Sie bitten möchte teilzunehmen.

Die Auszeichnung als „Exzellente Wissensorganisation“ durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie hat mich zu Ihrer Organisation geführt. Ich suche Mitarbeiter, deren wertschöpfende Tätigkeit auf der Verarbeitung von Informationen und daraus folgender Entstehung von Wissen beruht. Bis auf ausschließlich mechanisierte Arbeit kann das beinahe alle Arbeitsplätze betreffen. Ich erhoffe mich je nach Unternehmensgröße 5 – 10 Teilnehmer pro Unternehmen. Bitte leiten Sie diese Mail innerbetrieblich weiter.

Über den Link http://ww2.unipark.de/uc/wittich_Fachhochschule_Hannover/4515/

gelangen Sie zur Umfrage.

Anm.: Die Daten werden entsprechend der Datenschutzrichtlinie vollständig anonymisiert gespeichert. Bitte nehmen Sie sich zum Ausfüllen des Fragebogens 15 Minuten Zeit. Antworten Sie spontan. Das Ergebnis der Befragung wird Ihnen per Mail zugesandt.

Für Fragen stehe ich Ihnen unter den unten genannten Kontaktdaten jederzeit zur Verfügung.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme-

Mit freundlichen Grüßen

Zusammenfassung und Ausblick

Anschreiben Befragung Vergleichsgruppe

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen meiner Dissertation an der Humboldt-Universität zu Berlin untersuche ich, welchen Einfluss Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement auf erfolgreiches Wissensmanagement im Unternehmen ausüben. Hierzu führe ich eine Umfrage durch, an der ich Sie bitten möchte teilzunehmen.

Ich suche Mitarbeiter, deren wertschöpfende Tätigkeit auf der Verarbeitung von Informationen und daraus folgender Entstehung von Wissen beruht. Bis auf ausschließlich mechanisierte Arbeit kann das beinahe alle Arbeitsplätze betreffen. Ich erhoffe mich je nach Unternehmensgröße 5 – 10 Teilnehmer pro Unternehmen. Bitte leiten Sie diese Mail innerbetrieblich weiter.

Über den Link http://ww2.unipark.de/uc/wittich_Fachhochschule_Hannover/4515/

gelangen Sie zur Umfrage.

Anm.: Die Daten werden entsprechend der Datenschutzrichtlinie vollständig anonymisiert gespeichert. Bitte nehmen Sie sich zum Ausfüllen des Fragebogens 15 Minuten Zeit. Antworten Sie spontan. Das Ergebnis der Befragung wird Ihnen per Mail zugesandt.

Für Fragen stehe ich Ihnen unter den unten genannten Kontaktdaten jederzeit zur Verfügung.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme-

Mit freundlichen Grüßen

Anhang D: Messverfahren: Fragebogen

1 [Seiten-ID: 144358] [L]

Willkommen

Erfolgreiches Wissensmanagement im Unternehmen durch Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement

Im Rahmen meiner Dissertation an der Humboldt-Universität zu Berlin untersuche ich, welchen Einfluss Kompetenzen im Persönlichen Wissensmanagement auf erfolgreiches Wissensmanagement im Unternehmen ausüben. Die hier gestellten Fragen sind den Kompetenzfeldern *Wissenserzeugung*, *Wissensspeicherung*, *Wissensverteilung* und *Wissensanwendung* zugeordnet und werden von *Schlüsselkompetenzen*, die sich auf alle Kompetenzfelder beziehen, ergänzt.

Bitte beantworten Sie die Fragen in Bezug auf Ihren Arbeitsalltag.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme.

Für Fragen wenden Sie sich bitte an:

Anke Wittich
Lehrkraft für besondere Aufgaben
Fachhochschule Hannover
Fak. III, Abt. IK
Expo Plaza 12
30539 Hannover
anke.wittich@fh-hannover.de

Zusammenfassung und Ausblick

Die Daten werden entsprechend der Datenschutzrichtlinie vollständig anonymisiert gespeichert. Bitte nehmen Sie sich zum Ausfüllen des Fragebogens 15 Minuten Zeit. Antworten Sie spontan. Das Ergebnis der Befragung wird Ihnen auf Antrag per Mail zugesandt. Bitte senden Sie mir hierfür eine Mail.

2 [Seiten-ID: 144840] [L]

Ist Ihre Organisation als "Exzellente Wissensorganisation" vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ausgezeichnet worden?

Ist Ihre Organisation als "Exzellente Wissensorganisation" vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ausgezeichnet worden?

- Ja, meine Organisation ist als "Exzellente Wissensorganisation ausgezeichnet worden
- Nein, meine Organisation gehört nicht zu den ausgezeichneten "Exzellenten Wissensorganisationen"

5 [Seiten-ID: 144361] [L]

Teil 1: Wissen erzeugen: Wissensentwicklung

Im ersten Teil der Umfrage soll festgestellt werden, wie Sie neues Wissen bzw. neue Erfahrungen erwerben. Bitte schätzen Sie ein, wie Sie Ihr Wissen entwickeln, geeignete interne und externe Informationsquellen nutzen, bewerten, strukturieren und darstellen. Zunächst antworten Sie, wie Sie Ihr eigenes Wissen entwickeln.

Bitte kreuzen Sie jeweils die zutreffende Auswahl an.

Trifft voll und Trifft eher zu Trifft eher Trifft über- weiß nicht

Zusammenfassung und Ausblick

	ganz zu	nicht zu	haupt nicht zu
Die wichtigsten Informationsquellen zur Erfüllung meiner beruflichen Aufgaben sind mir bekannt.			
Ich weiß, welches Wissen ich für meine jetzigen fachlichen Ziele benötige (Gegenwartsaspekt).			
Mir ist bewusst, welches für mich nötige Fachwissen ich noch aufbauen muss (Zukunftsaspekt).			
Ich weiß, in welchen Wissensbereichen ich mehr Know-how habe als meine Konkurrenten.			
Ich weiß, in welchem Fachbereich ich Expertise anstrebe.			

Darüber hinaus nutze ich folgende Quellen:

6 [Seiten-ID: 144362] [L]

Teil 1: Wissen erzeugen: Wissen lokalisieren

Wenn ich Informationen benötige ...

	nie	selten	öfter	meistens	weiß nicht
frage ich Kollegen im eigenen Unternehmen.					
greife ich auf interne Dokumente/Schreiben/Datenbanken zurück.					
frage ich externe Fachleute an Hochschulen, in					

Zusammenfassung und Ausblick

Wissensclustern oder in Partnerunternehmen.
greife ich auf gedruckte Fachliteratur in Form von Büchern und Zeitschriften zurück.

recherchiere ich im Internet mit allgemeinen Suchmaschinen und Angeboten (z.B. Google, Wikipedia).

recherchiere ich in interaktiven Medien wie Blogs, Foren, Wikis.

suche ich nach Informationen in Mailinglisten.

recherchiere ich in kommerziellen, kostenpflichtigen Datenbanken.

nutze ich die Benachrichtigungsfunktionen von externen Datenbanken und Websites.

besuche ich Seminare / Konferenzen / Messen.

nutze ich Informationen von Verbänden / Behörden / Organisationen.

Darüber hinaus nutze ich folgende Quellen:

7 [Seiten-ID: 144823] [L]

Teil 1 Wissen erzeugen: Qualität beurteilen

0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---

Bitte wählen Sie die drei wichtigsten Kriterien aus, nach denen Sie Informationen beurteilen:

Ziehen Sie die Antworten ins rechte Feld.

Zusammenfassung und Ausblick

Autor der Information	
Aktualität der Information	
Breite oder Tiefe der Information (Übersichtartikel / spezifischer Fachartikel)	
Qualität der Information (Sprachstil / inhaltliche Logik / Korrektheit / Struktur / Quellennachweise)	
Seitenanzahl / Umfang	
Publikationsform (z.B. graue Literatur, Internetartikel)	

Wenn Sie weitere Kriterien anwenden, bitte nennen Sie diese:

8 [Seiten-ID: 144364] [L]

Teil 1: Wissen erzeugen: Steuerung der Informationsaufnahme

Zusammenfassung und Ausblick

Bitte kreuzen Sie an, wie Sie Ihre Informationsaufnahme steuern:

Mehrfachauswahl möglich

- Abbestellen oder Neubestellen von automatisch eintreffenden Informationen (z.B. Newsletter, Verteiler, Zeitschriften)
- erweiterte Suche bzw. Expertensuche bei Suchmaschinen und Datenbanken (soweit möglich)
- Synonyme zur Präzisierung / Verfeinerung der Suchanfrage
- Verknüpfungsregeln (und/oder/nicht) zur Präzisierung / Verfeinerung der Suchanfrage
- automatische E-Mail-Filter

Weitere von mir angewandte Methoden:

Teil 1: Wissen erzeugen: Zeitaufwand für Recherche

Für die Suche nach Informationen benötige ich pro Tag...

Bitte geben Sie den Zeitaufwand in Minuten an.

10 [Seiten-ID: [144388](#)] [L]

Teil 1: Wissen erzeugen: Zeitaufwand für Recherche -2

Für die Suche nach Informationen, die ich bereits abgelegt habe, benötige ich pro Tag...

Bitte geben Sie den Zeitaufwand in Minuten an.

11 [Seiten-ID: 144366] [L]

Teil 2: Wissen speichern: Speichern der Informationen

Im zweiten Teil der Umfrage geht es um die Wissensspeicherung. Bitte geben Sie an, nach welchen Kriterien Sie Ihre Dateien ablegen, ob Sie Schlagwörter verwenden, Ihre Informationen regelmäßig aktualisieren und wie Sie Dokumente strukturieren. Zuerst kreuzen Sie bitte an, nach welchen Prinzipien Sie Ihre Informationen speichern.
Mehrfachnennung möglich

	selten	nie	öfter	meistens	weiß nicht
Dateien auf meinem eigenen Laufwerk lege ich nach festen Regeln ab (z.B. Autor, Thema, Version, ...).					
Ordner zur Dateiorganisation strukturiere ich auf meinem eigenen Laufwerk systematisch.					
Dateien / Ordner auf einem Gruppenlaufwerk lege ich nach unternehmensinternen Regeln ab / an.					
Ich nutze die Möglichkeit, Dateien mit Schlagwörtern zu versehen, z.B. in MS-Word.					
Ich lege Bookmark-Verzeichnisse an.					
Ich verwende festgelegte Schlagwörter für					

Zusammenfassung und Ausblick

Bookmark-Verzeichnisse.

Verschiedene Versionen einer Datei versehen ich mit Versionsnummern oder Datum.

Ich lösche veraltete Informationen in regelmäßigen Abständen.

Ich lege Papierversionen (z.B. von Zeitschriftenaufsätzen, Besprechungsprotokollen, E-Mails) in Ordnern nach Themen ab.

Nach folgenden weiteren Prinzipien speichere ich Informationen:

12 [Seiten-ID: 144367] [L]

Teil 2: Wissen speichern: Strukturierung

Zur Strukturierung meiner Informationen nutze ich ...

Mehrfachauswahl möglich

- von mir festgelegte Schlagwörter.
- in meiner Abteilung / meinem Unternehmen festgelegte Schlagwörter.
- Lesezeichen / Favoriten für Internetquellen.
- MindMaps.

Zusammenfassung und Ausblick

- ConceptMaps (MindMaps mit semantischen Beziehungen der Elemente, z.B. "gehört zu", "ist Teil von").
- Metadaten.
- Infographiken.
- Hyperlinks.
- Literaturverwaltungsprogramme (z.B. Citavi).

Sonstiges

Teil 3: Wissen verteilen: Wissen verteilen

Dieser Abschnitt der Umfrage beschäftigt sich mit der Art und Weise der Wissensverteilung. Bitte beantworten Sie zunächst, wie Sie Ihr Wissen verteilen.

	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu	Weiß nicht
Ich pflege mein eigenes Wissens-/Kompetenzprofil (z.B. Yellow Page).					
Mein Wissens-/Kompetenzprofil ist für jeden einsehbar, z.B. als Yellow Page.					
Ich tausche mich regelmäßig in persönli-					

Zusammenfassung und Ausblick

chen Gesprächen mit Kollegen zu aktuellen Arbeitsgebieten im Unternehmen aus.
Ich nehme an Meetings im Unternehmen aktiv teil.

Ich nehme an Community-of-Practice Sitzungen aktiv teil.

Ich schreibe Foren-Beiträge.

Ich teile mein Wissen in Newsletter/Rundschreiben mit.

Ich verteile mein Wissen über Mailinglisten.

Informationen an Kollegen verteile ich über ein Kollaborations-Tool, z.B. Lotus Notes.

Mein Wissen ist auch in meiner Abwesenheit Kollegen zugänglich.

Ich pflege mein persönliches Netzwerk und baue dieses auch stetig aus.

Ich nutze verschiedene Möglichkeiten, mein Erfahrungswissen weiterzugeben, z.B. durch Workshops, Storytelling, Podcast, Aufgabenportfolio,...

Ich biete Schulungen zu neu entstandenem Wissen an.

Folgende weitere Methoden setze ich ein, um mein Wissen weiterzugeben:

Zusammenfassung und Ausblick

Teil 3: Wissen verteilen: Persönliches Netzwerk

In meinem persönlichen Netzwerk biete ich Informationen an und mache Angaben ...

Bitte kreuzen Sie die für Sie relevanten Antworten an, Mehrfachauswahl ist möglich.

- über meine Wissensgebiete.
- zu besonderen Kenntnissen und Fähigkeiten außerhalb des eigentlichen Fachgebiets (z.B. Fremdsprachenkenntnisse, Programmierkenntnisse, weitere IT-Kenntnisse).
- zu Erfahrungen aus Projekten / Tätigkeiten.
- zu Kontakten mit weiteren Personen / Netzwerken / Firmen.

Sonstiges

Teil 3: Wissen verteilen: Kanäle

Ich nutze folgende Kanäle zum Verteilen von Informationen:

Bitte kreuzen Sie die **fünf wichtigsten Kanäle** an.

Persönliche Kontakte

- Telefon
- Telefonkonferenzen
- E-Mail / Mailinglisten

Zusammenfassung und Ausblick

- [Redacted]
- Brief
- Rundschreiben, Newsletter
- Persönlicher Kontakt / persönliches Gespräch (face-to-face)
- Externe Netzwerke wie XING, Facebook

Gruppenkontakte

- Community-of-Practice Sitzungen
- Meeting
- Video-Konferenzen
- Webkonferenzen
- Schulung

Elektronische Quellen

- Gemeinsame Laufwerke / Server

Zusammenfassung und Ausblick

Groupware, z.B. Lotus Notes

Internes Wiki

Interner Blog

Forenbeiträge

Intranet

Instant Messaging

Sonstiges:

Teil 3: Wissen verteilen: Medien

Ich nutze folgende Medien zum Verteilen von Informationen

	Nie	Selten	Öfter	Meistens	Weiß nicht
Bild-Dateien (jpeg, gif o.ä.)					
Text-Dateien (MS-Word o.ä.)					
Präsentationen (Power-Point o.ä.)					
Multimedia / Video					
MindMap (z.B. Mind-Manager, Freemind)					
Tabellenkalkulationsdateien (z.B. MS-Excel o.ä.)					
Wiki-Artikel					

Zusammenfassung und Ausblick

Blogbeiträge

Audiodateien zum Storytelling

Videodateien zum Storytelling

Papierausdruck im Umlaufverfahren

Sonstige von mir eingesetzte Medien:

17 [Seiten-ID: 144374] [L]

Teil 4: Wissen anwenden

Der kurze Teil zum Bereich "Wissen anwenden" fragt nach, wie Wissen zur Aufgabenerfüllung, Problemlösung oder Entscheidungsfindung herangezogen wird.

**Trifft voll und
ganz zu**

Trifft eher zu

**Trifft eher
nicht zu**

**Trifft über-
haupt nicht
zu**

Weiß nicht

Ich kann auf für mich relevantes Wissen unmittelbar zugreifen und muss für die Recherche keine "langen Wege gehen".

Ich kann auf nutzerfreundlich gestaltete Dokumente zurückgreifen.

Ich kann jederzeit in meinem Unternehmen inhaltliche Fragen offen stellen.

18 [Seiten-ID: 144380] [L]

Teil 5: Schlüsselkompetenzen: Problemlösungsfähigkeit

Zusammenfassung und Ausblick

Dieser letzte Teil der Umfrage bezieht sich auf Schlüsselkompetenzen, die Persönliches Wissensmanagement insgesamt unterstützen sollen.

Der erste Fragenblock bezieht sich auf Problemlösungsfähigkeit.

	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu	Weiß nicht
Ich kontrolliere die Fortschritte meiner Arbeit bzw. meines Verantwortungsbereichs und stelle Abweichungen zu Vorgaben frühzeitig fest.					
Ich versuche bei Schwierigkeiten über andere Lösungswege zum Ziel zu kommen.					
Ich nutze bei Abweichungen die Erfahrungen und Kenntnisse anderer, um zu einer Lösung zu kommen.					
Ich prüfe Lösungsvorschläge auf Machbarkeit.					

19 [Seiten-ID: [144383](#)] [L]

Teil 5: Schlüsselkompetenzen: Selbstorganisation, angemessenes Kommunikationsniveau, Feedbackbereitschaft

Hier wird Ihre Einschätzung zur Selbstorganisation, zur Kommunikation und zur Feedbackbereitschaft erbeten.

	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu	Weiß nicht
Ich kann meine Arbeitsschritte selbst koordinieren und organisieren.					

Zusammenfassung und Ausblick

In der Kommunikation passe ich mich dem Niveau meines Gesprächspartners an.

Ich versuche, meinem Gesprächspartner komplexe Sachverhalte zu erklären und näherzubringen.

Ich arbeite gern in Teams.

Ich helfe anderen gern bei Problemen.

Ich hole mir die Meinung anderer ein (Rat, Kritik, ...).

20 [Seiten-ID: 144385] [L]

Teil 5: Schlüsselkompetenzen: Selbstwahrnehmung, Lernpotential, Umgang mit technischen Infoquellen

Bitte schätzen Sie Ihre Selbstwahrnehmung und Ihr Lernpotential ein.

	Trifft voll und ganz zu	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Trifft überhaupt nicht zu	Weiß nicht
Ich kenne meine Stärken und Schwächen.					
Ich kontrolliere selbst die Ergebnisse meines Handelns.					
Ich erkenne aus meinen Fehlern, was ich beim nächsten Mal besser machen kann.					
Ich organisiere meine Weiterbildung eigenständig.					
Ich stelle bei Bedarf Verständnisfragen.					
Ich verfüge über mehr Wissen, als für meine Arbeit erforderlich ist.					
Ich kann innerbetriebliche Systeme bedie-					

Zusammenfassung und Ausblick

nen (z.B. CRM, MS-Office u.a.).

Abschluss: Fragen zur Person

Zum Abschluss noch ein paar Fragen zu Ihrer Person. Bitte geben Sie Ihr Alter in Jahren an.

Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:

Weiblich Männlich

Welche Position nehmen Sie in Ihrem Unternehmen ein?

Bitte wählen Sie eine Position im Drop-Down Menü oder tragen Sie Ihre Position unter "Sonstiges" ein.

Oberes Management
Mittleres Management
Unteres Management
Experte
Sonstiges

Sonstiges:

Endseite

Vielen Dank für die Teilnahme an der Umfrage.

Bei Fragen wenden Sie sich bitte an:

Anke Wittich

anke.wittich@fh-hannover.de

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Dissertation selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder im Inland noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht physisch oder elektronisch veröffentlicht.

Braunschweig, 16.03.2012

Anke Wittich