

Hochschule Hannover

Fakultät III - Medien, Information und Design

Abteilung Information und Kommunikation

Kompetenzprofil von Information Professionals in Unternehmen

Masterarbeit

im Studiengang Informations- und Wissensmanagement

vorgelegt von

Anna Lamparter

Erstgutachterin: Prof. Dr. Gudrun-Behm-Steidel

Zweitgutachterin: Monika Reaper, M.A.

Bad Rappenau, den 13.01.2015

I. Abstract

Information Professionals sind in Unternehmen für den professionellen und strategischen Umgang mit Informationen verantwortlich. Da es keine allgemeingültige Definition für diese Berufsgruppe gibt, wird in der Masterarbeit eine Begriffsbestimmung unternommen. Mit Hilfe dreier Methoden, einer Auswertung von relevanter Fachliteratur, die Untersuchung von einschlägigen Stellenausschreibungen und das Führen von Experteninterviews, wird ein Kompetenzprofil für Information Professionals erstellt. 16 Kompetenzen in den Bereichen Fach-, Methoden-, Sozial- und persönliche Kompetenzen geben eine Orientierung über vorhandene Fähigkeiten dieser Berufsgruppe für Personalfachleute, Vorgesetzte und Information Professionals selbst.

Information Professionals are responsible for the professional and strategic handling of information in enterprises. As there is no generally agreed definition for this professional group the master thesis tries to give one. Using three methods, the analysis of important scientific literature, the examination of relevant job advertisements and by conducting expert interviews, a set of skills for information professionals is established. 16 skills offer guidance to Human Relations, Managers and Information Professionals themselves about the existing expertise.

II.	Inhaltsverzeichnis	
I.	Abstract	I
II.	Inhaltsverzeichnis	II
III.	Abbildungsverzeichnis	IV
IV.	Tabellenverzeichnis	VI
V.	Abkürzungsverzeichnis	VII
VI.	Sprachliche Gleichbehandlung der Geschlechter	VIII
VII.	Danksagung	IX
1	Einleitung	1
2	Abgrenzung des Begriffs Information Professional	3
2.1	Informationsmanagement	3
2.2	Information Professional	6
3	Kompetenzmanagement	16
3.1	Kompetenzen	16
3.2	Strategisches Kompetenzmanagement	22
3.3	Kompetenzmodell und Kompetenzprofil	24
3.4	Kompetenzrad	27
4	Kompetenzen von Information Professionals	29
4.1	Methoden	29
4.1.1	<i>Literaturstudie</i>	30
4.1.2	<i>Stellenausschreibungen</i>	41
4.1.3	<i>Experteninterviews</i>	43
4.2	Ergebnisse	45
4.2.1	<i>Literaturstudie</i>	45
4.2.2	<i>Stellenausschreibungen</i>	52

4.2.3	<i>Experteninterviews</i>	65
4.3	Kompetenzprofil	74
4.4	Kompetenzrad	92
4.5	Fazit	93
5	Schlussbetrachtung	95
	Literaturverzeichnis	97
	Eidesstattliche Erklärung	111
	Anhang	112
A1	Tabellen	112
A1.1	Literaturstudie.....	112
A1.2	Stellenausschreibungen.....	115
A1.3	Experteninterviews	123
A1.4	Kompetenzprofil.....	126
A2	Interviewleitfaden	128
A3	Transkribierte Experteninterviews	129
A3.1	Experte 1	129
A3.2	Experte 2	137
A3.3	Experte 3	147
A3.4	Experte 4	157
A3.5	Experte 5	169
A3.6	Experte 6	175
A3.7	Experte 7	186
A3.8	Experte 8	197

III. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Google Ngram Viewer Englisch-Korpus.....	7
Abbildung 2: Google Ngram Viewer Deutsch-Korpus.....	7
Abbildung 3: Einordnung von Kompetenz nach Erpenbeck.....	18
Abbildung 4: Wissenstreppe nach North	20
Abbildung 5: Beispiel für ein Kompetenzrad.....	28
Abbildung 6: Lexis-Nexis-Umfrage: Welche Kompetenzen brauchen Information Professionals heute und in zehn Jahren?.....	35
Abbildung 7: Häufigste Nennungen von Kompetenzen in 76 australischen Stellenanzeigen für Information Professionals 2005	36
Abbildung 8: Schlüsselqualifikationen für die Arbeit der Zukunft nach Rüll	40
Abbildung 9: In den Literaturquellen genannte Fachkompetenzen.....	46
Abbildung 10: In den Literaturquellen genannte Methodenkompetenzen.....	47
Abbildung 11: In den Literaturquellen genannte soziale Kompetenzen.....	49
Abbildung 12: In den Literaturquellen genannte persönliche Kompetenzen.....	51
Abbildung 13: Stellenausschreibungen Professionals nach Branchen	52
Abbildung 14: Stellenausschreibungen Praktikanten nach Branchen	53
Abbildung 15: Geforderte Qualifikation der Stellenanzeigen für Professionals.....	54
Abbildung 16: Geforderte Studienfächer in den Stellenanzeigen für Professionals nach Fächergruppen (Mehrfachnennung möglich).....	55
Abbildung 17: Angegebene Berufserfahrung in den Stellenanzeigen der Professionals.....	56
Abbildung 18: Fachkompetenzen in Stellenanzeigen für Professionals.....	58
Abbildung 19: Methodenkompetenzen in Stellenanzeigen für Professionals.....	60
Abbildung 20: Soziale Kompetenzen in Stellenanzeigen für Professionals	61
Abbildung 21: Personale Kompetenzen in Stellenanzeigen für Professionals.....	63

Abbildung 22: Kompetenzen in Stellenanzeigen für Praktikanten/Werkstudenten	64
Abbildung 23: In Experteninterviews genannte Fachkompetenzen	65
Abbildung 24: In den Experteninterviews genannte Methodenkompetenzen.....	67
Abbildung 25: In den Experteninterviews genannte soziale Kompetenzen.....	69
Abbildung 26: In den Experteninterviews genannte persönliche Kompetenzen.....	70
Abbildung 27: Beispiel Kompetenzrad für Information Professionals.....	92

IV. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Experten nach Branchen mit Mitarbeiterzahl gesamt und Anzahl Information Professionals.....	44
Tabelle 2: Berufserfahrung in Jahren (n=20)	56
Tabelle 3: Punktevergabe im Kompetenzprofil.....	74

V. Abkürzungsverzeichnis

AIIM	Association for Information and Image Management
AKIB	Akademische Kompetenzen in den Informationsberufen
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CI	Competitive Intelligence
CILIP	Chartered Institute of Library and Information Professionals
CIO	Chief Information Officer
DGI	Deutsche Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis e.V.
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
GCHQ	Government Communications Headquarters
IEB	Institute of Electronic Business e. V.
IFTF	Institute for the Future
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
LIS	Library and Information Science
MS	Microsoft Office
NSA	National Security Agency
PHP	PHP: Hypertext Preprocessor
SAS	Statistical Analysis System
SKIP	Skills for new Information Professionals
SLA	Special Library Association
SQL	Structured Query Language
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
VWL	Volkswirtschaftslehre
XML	Extensible Markup Language

VI. Sprachliche Gleichbehandlung der Geschlechter

Um die Arbeit leserfreundlich zu gestalten, wurde auf eine durchgehende Nennung beider Geschlechter verzichtet. Wo nur die männliche oder weibliche Form verwendet wird, kann davon ausgegangen werden, dass immer auch das andere Geschlecht gemeint ist.

VII. Danksagung

Mit dieser Masterarbeit geht eine anregende und wissensintensive Zeit zu Ende.

Ich möchte meinen Betreuerinnen Prof. Gudrun Behm-Steidel und Monika Reaper danken, die mir stets mit Rat und Tat zur Seite standen. Prof. Behm-Steidel hat mich auch bei der Wahl des Themas dieser Arbeit wunderbar unterstützt, welches zwar einer längeren Entwicklung bedurfte, letztendlich aber genau das Richtige war.

Außerdem geht ein großer Dank an die acht Experten, die sich Zeit für die Interviews nahmen und mir wertvolle Einblicke in die Welt der Information Professionals gaben. Alle acht Experten, die ich anschrieb oder anrief, erklärten sich sofort zu dem Interview bereit und demonstrieren damit eine außerordentliche Hilfsbereitschaft und Kollegialität. Herzlichen Dank für Ihre Offenheit und Ihr Vertrauen!

Schlussendlich möchte ich auch meiner Familie und ganz besonders meinem Partner für die Unterstützung danken. In den letzten fünf Semestern hat das Masterstudium mein Leben zum Großteil bestimmt. Auf diese Zeit blicke ich nun mit einem lachenden und einem weinenden Auge zurück. Ich werde die anregenden Gespräche in den Präsenzphasen und den stetigen Wissensstrom vermissen. Vielen Dank für die wundervolle Zeit!

1 Einleitung

Informationen sind der Rohstoff des 21. Jahrhunderts. Sie sind für den Geschäftserfolg eines Unternehmens mindestens genauso wichtig wie die Produktion oder der Vertrieb von Gütern und Dienstleistungen. Deshalb leisten sich immer mehr Unternehmen die Anstellung eines Information Professionals oder einer kompletten Informationsabteilung, die sich professionell und strategisch mit Informationen beschäftigen. Vor allem in Großunternehmen oder wissensintensiven Unternehmen in der Beratungs- oder Finanzbranche sind Informationsspezialisten zu finden. Es ist jedoch ebenso für jedes mittelständische Unternehmen ein Gewinn, eine solche Position zu schaffen und zu besetzen. Information Professionals können Innovationen schaffen, verborgenes Wissen heben oder Informationen als Grundlage für eine Entscheidung auswerten.

Immer mehr Informationen häufen sich im Laufe der Arbeitszeit an und der Mitarbeiter hat große Mühe, diese Informationsflut zu durchblicken. Durch die Omnipräsenz des Internets auf dem Arbeitscomputer und diversen mobilen Endgeräten wird dies nicht leichter, sondern immer schwerer. Trotz besser werdender Technologien und dem Erstarken des Semantic Web braucht es immer noch menschliches Know-How, um relevante und wichtige Informationen zu finden. Ein Information Professional hat die notwendigen Kompetenzen, um dies zu tun. Welche Kompetenzen das sind, soll in der folgenden Ausarbeitung untersucht werden. Die Forschungsfrage für die Masterarbeit lautet daher:

Welche Kompetenzen braucht ein Information Professional heute bzw. zukünftig, um für ein Unternehmen Mehrwert zu schaffen?

Dabei muss zuerst der Begriff Information Professional definiert werden. Diese Berufsbezeichnung gibt es nicht offiziell, sie ist eher ein Konglomerat für viele Berufe, die ähnliche Tätigkeiten und Aufgaben haben. In Kapitel 2 wird der Information Professional und seine Aufgaben näher beleuchtet.

Kompetenzmanagement ist ein wichtiger Baustein der Personalentwicklung. Vorhandene Kompetenzen von Mitarbeitern zu identifizieren und benötigte Kompetenzen aufzubauen, ist das Ziel. In Kapitel 3 wird das strategische Kompetenzmanagement vorgestellt, der Begriff Kompetenz definiert und Kompetenzmodelle bzw. Kompetenzprofile beschrieben. Kompe-

tenzen können in einem Kompetenzprofil, im Sinne eines Anforderungsprofils, dargestellt und in einem Kompetenzrad visualisiert werden.

Im Hauptteil der Masterarbeit, Kapitel 4, geht es um die Kompetenzen von Information Professionals. Es werden drei Methoden angewandt: eine Literaturstudie, die Auswertung von Stellenanzeigen und Experteninterviews. Die Suche nach den Stellenausschreibungen wird sehr breit angelegt, damit eine möglichst aussagekräftige Anzahl erreicht wird. Es werden Stellenausschreibungen für unterschiedliche Berufsbezeichnungen aus unterschiedlichen Branchen erfasst und nach den geforderten Kompetenzen ausgewertet. Diese Methode wird gewählt, weil Stellenausschreibungen aktuell oder in die Zukunft gerichtet sind und den Bedarf von Unternehmen gut wiedergeben. Außerdem werden in Stellenausschreibungen Kompetenzen und Anforderungen sehr klar benannt. Anschließend werden acht ausgewählte Experten in einem offenen, leitfadengestützten Interview befragt. Diese Methode wird gewählt, weil Interviews auch qualitative Aussagen hervorbringen und einen Einblick in die tatsächliche Praxis gewähren. Nach der Auswertung von Literatur, Stellenausschreibungen und Interviews wird ein Kompetenzprofil erstellt und in einem Kompetenzrad visualisiert (Kapitel 4.3 und 4.4). Abschließend wird im Fazit das Kompetenzprofil kritisch betrachtet.

Die Schlussbetrachtung wirft einen Blick zurück auf die gesamte Masterarbeit und fasst die wichtigsten Erkenntnisse zusammen. Außerdem werden offene Punkte und weitere Forschungsfragen, die sich aus dem Ergebnis der Masterarbeit ergeben, angesprochen.

2 Abgrenzung des Begriffs Information Professional

Bevor der Begriff des Information Professionals definiert wird, muss erst der Begriff Informationsmanagement eingeordnet werden, denn daraus leitet sich die Berufsbezeichnung Information Professional ab. Unterschiedliche Berufsgruppen haben den Begriff für sich definiert, allerdings laufen die Definitionen stark auseinander, teilweise widersprechen sie sich sogar. Im Folgenden wird in Kapitel 2.1 zuerst das Informationsmanagement erläutert und anschließend in Kapitel 2.2 ein Versuch unternommen, den Berufsstand des Information Professionals zu definieren.

2.1 Informationsmanagement

Es gibt viele Dimensionen von Information: Alltagssprachlich spricht man von der Informationsflut; in der Informationstheorie nach Shannon werden Informationen in Zeichen kodiert und vom Sender über einen Kanal an einen Empfänger übertragen; in der Betriebswirtschaftslehre (BWL) ist Information "zweckbezogenes Wissen"¹. Die Information zählt heutzutage als Produktionsfaktor zu den Wirtschaftsgütern. Sie ist eine immaterielle Ressource, die keinem Wertverlust durch Gebrauch oder Teilung unterliegt, deren Reproduktionskosten gegen null gehen und dessen Preis nur schwer bestimmbar ist.² Informationen müssen deshalb, wie andere Produkte auch, gemanagt werden. So wie beim Begriff Information gibt es auch beim Informationsmanagement unterschiedliche Definitionen. Vor allem drei Definitionen sind wesentlich zum Verständnis des Information Professionals: die informationstechnische, die betriebswirtschaftliche und die informationswissenschaftliche Sicht.

Heinrich/Lehner ordnen Informationsmanagement der Wirtschaftsinformatik zu³. Das bedeutet, dass sich Aufgaben der Informatik und der BWL überschneiden und dass mit Hilfe rechnergestützter Informations- und Kommunikationssysteme betriebswirtschaftliche Probleme gelöst werden. Zu den Informatikaufgaben gehören die Bedienung und Anwendung von

¹ Krcmar (2007), S. 19

² Vgl. ebd., S. 19-21

³ Vgl. Heinrich/Lehner (2005)

Hardware, Betriebssystemen, Programmiersprachen, Datenbanksystemen und Softwareentwicklung. Zu den betriebswirtschaftlichen Aufgaben gehören z.B. Führung, Personal, Organisation, Finanzen, Marketing.⁴ Der Leiter dieser Abteilung wird in den USA Chief Information Officer (CIO) genannt. In Deutschland setzt sich die Bezeichnung CIO in großen Unternehmen ebenfalls zunehmend durch, die Benennung Informationsmanager ist aber ebenso geläufig. Ehemals wurde diese Position als EDV-Manager bezeichnet, dies bedeutet allerdings nicht das Gleiche. Die Aufgaben eines CIO sind vielfältiger und die Ansiedlung in der Firmenhierarchie ist höher als beim EDV-Manager und er "muß mit seinen Interessen auf der Seite des Managements stehen, nicht auf der Seite der Technik."⁵ Im Informationsmanagement gibt es aus Sicht der Wirtschaftsinformatik neben den strategischen Aufgaben, die der CIO wahrnimmt, auch operative und administrative Aufgaben, z.B. die klassische Datenverarbeitung und Unterstützung im Tagesgeschäft.⁶

Herget (1997) definiert Informationsmanagement aus wirtschaftlicher Sicht als

"die effektive und effiziente Bewirtschaftung des Produktionsfaktors Information in Organisationen. Effektivität bezieht sich auf die Zielgerichtetheit der informationsbezogenen Aktivitäten, die sich an den Organisationszielen zu orientieren haben. Effizienz stellt die Rahmenbedingungen des ökonomischen Kalküls: Der Nutzen des Informationsmanagements sollte die Kosten übersteigen."⁷

Zu den Aufgaben des Informationsmanagers gehören der Ausgleich von Informationsnachfrage und -angebot, Versorgung der Entscheidungsträger mit relevanten Informationen, Gewährleistung einer hohen Informationsqualität, Gestaltung der Informationswirtschaft als Querschnittsfunktion im Unternehmen, Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik zur Unterstützung der Aufgabenerfüllung, Optimierung der Informationsflüsse und Beachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips.⁸

Die informationswissenschaftliche Definition von Informationsmanagement lässt sich folgendermaßen beschreiben: die richtige Information zur richtigen Zeit im richtigen Format zum

⁴ Vgl. Maier (2006), S. 3

⁵ Sommerlatte (1985), zitiert nach Graumann (1991), S. 51

⁶ Vgl. Maier (2006), S. 52

⁷ Herget (1997), S. 783

⁸ Vgl. Krcmar (2007), S. 53-54

Entscheider bringen.⁹ Die Aufgabe des Informationsmanagements ist die effiziente Versorgung aller Mitarbeiter und Stakeholder mit relevanten Informationen, die in Bezug zu den Unternehmenszielen stehen, mit Hilfe des Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT).¹⁰ Krcmar nennt diese Form des Informationsmanagements auch Informationsvermittlung und ordnet sie vor allem dem Dienstleistungsbereich, Banken, Versicherungen, Krankenhäusern, produzierenden Unternehmen, Medienunternehmen und der öffentlichen Verwaltung zu.¹¹

Zusammenfassend kann man Informationsmanagement als den Umgang mit Informationen in Unternehmen beschreiben. Dazu gehören folgende Phasen des Informationslebenszyklus: Informationsbedarfsbestimmung, Suche und Beschaffung von internen und externen Informationen, Produktion von Informationsgütern, Verteilung der Informationen in verschiedene Kanäle, Nutzung und Verwertung der Informationen und die Organisation des gesamten Prozesses der Informationsversorgung.¹² Diese Phasen gehen mit drei prinzipiellen Aufgabenkomplexen einher: dem Aufbau von Informationssystemen und Informations- und Kommunikationstechnologien, der Lenkung von Informationsprozessen und der permanenten Weiterentwicklung von Informationssystemen, angepasst an wechselnde Situationen. "Der Ausgangs- und Endpunkt ist identisch: der Informationen benötigende und produzierende Mensch als wichtigster Aktionsträger in Organisationen."¹³

Informationsmanagement ist also ein Begriff, der unterschiedlich definiert wird. Eine vollständig trennscharfe Abgrenzung dieser Definitionen gibt es nicht und ist auch nicht sinnvoll. Im Kontext dieser Masterarbeit überwiegt aber die informationswissenschaftliche Sicht und soll als Grundlage für die anschließende Definition des Information Professionals dienen.

⁹ Vgl. Krcmar (2007), S. 31

¹⁰ Vgl. ebd., S. 12

¹¹ Vgl. ebd., S. 75-76

¹² Vgl. Herget (1997), S. 784

¹³ ebd., S. 793

2.2 Information Professional

Wie der Begriff Informationsmanagement ist auch der Begriff des Information Professionals nicht eindeutig und hat keine allgemeingültige Definition. Es gibt weder eine Ausbildung noch ein Studium zum Information Professional. Es ist eher ein Konglomerat für verschiedene Berufsgruppen, die in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren aufgrund verschiedener Faktoren wichtig geworden sind. Hierzu zählt vor allem die wachsende Informationsflut, die mit dem Aufkommen des Internets Anfang der 1990er Jahre und der Digitalisierung immer mehr an Fahrt gewinnt. Vor allem die Menge an Daten und die Schnelligkeit der Datenübertragung explodieren geradezu. In den letzten Jahren wurde diese Thematik vor allem unter dem Stichwort "Big Data" bekannt. Die riesigen Daten- und Informationsmengen, die jedes Unternehmen produziert und benötigt, müssen nicht nur gefunden und gesammelt, sondern auch analysiert und vermittelt werden. Die richtige Interpretation spielt dabei zunehmend eine wichtige Rolle als Entscheidungsgrundlage und als Wettbewerbsfaktor.¹⁴ Durch die Globalisierung und das Internet scheint das gesamte Wissen der Welt auf einen Klick zugänglich zu sein. Dies unterstützt den Wettbewerb einerseits und schürt Ängste vor Datendiebstahl und Sicherheitslecks andererseits. Vor allem der große Skandal um die Spionageaktivitäten der Geheimdienste National Security Agency (NSA) in den USA und Government Communications Headquarters (GCHQ) in Großbritannien im Jahr 2013 haben diese Problematik an die Oberfläche geholt. Miles fasst diese Entwicklung folgendermaßen zusammen:

"Meanwhile, content overload, security, litigation and compliance create huge potential risks for most organizations. Increasingly, these new forces revolve around unstructured content - the information that flows through systems of engagement rather than systems of transaction. Because of these global information management trends, the career opportunities for 'information professionals' have never been higher."¹⁵

Die Bedeutung des Begriffs "Information Professional" kann man ebenfalls anhand des Literaturaufkommens nachvollziehen. Der Ngram Viewer von Google¹⁶ durchsucht Millionen von englischen und deutschen Literaturquellen nach Suchworten. Im englischen Korpus sieht man ab ca. 1975 eine langsame Steigung des Suchbegriffs "Information Professional" (s. Abb. 1). Ab 1995, dem Boom des Internets, ist der Peak besonders hoch.

¹⁴ Vgl. LexisNexis (2014), S. 6 und Nnandozie et al. (2014), S. 88-89

¹⁵ Miles (2012), S. 4

¹⁶ Google Ngram Viewer

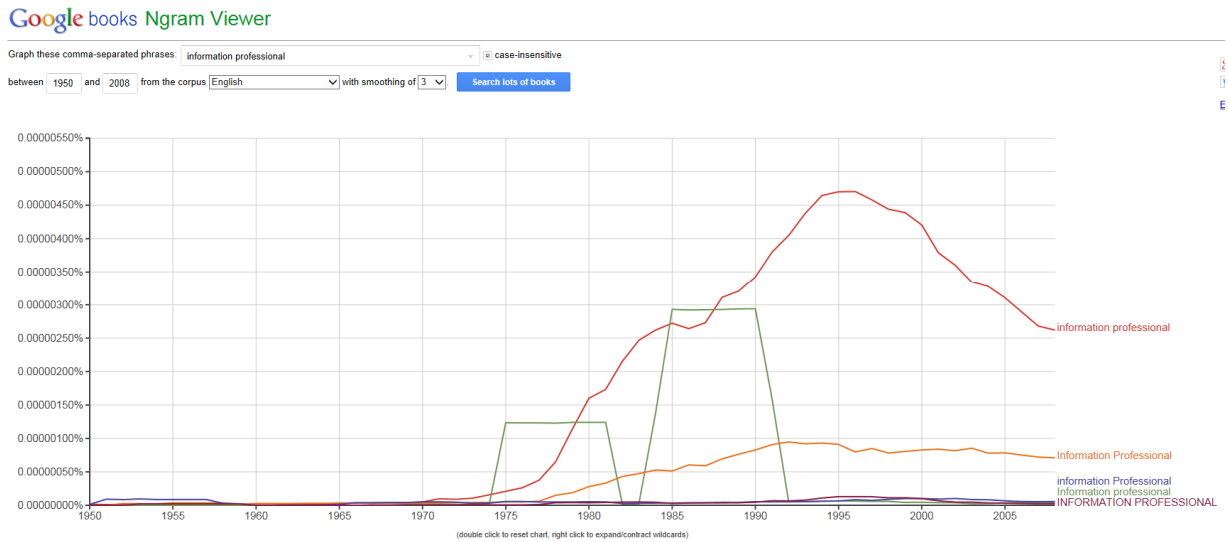


Abbildung 1: Google Ngram Viewer Englisch-Korpus¹⁷

Im deutschen Korpus sieht es etwas anders aus (s. Abb. 2). Der Information Professional setzt sich viel später in der Literatur durch als im angloamerikanischen Raum. Erst Ende der 90er Jahre gibt es auch in den deutschsprachigen Ländern einen rasanten Aufstieg in der Benutzung des Begriffs.

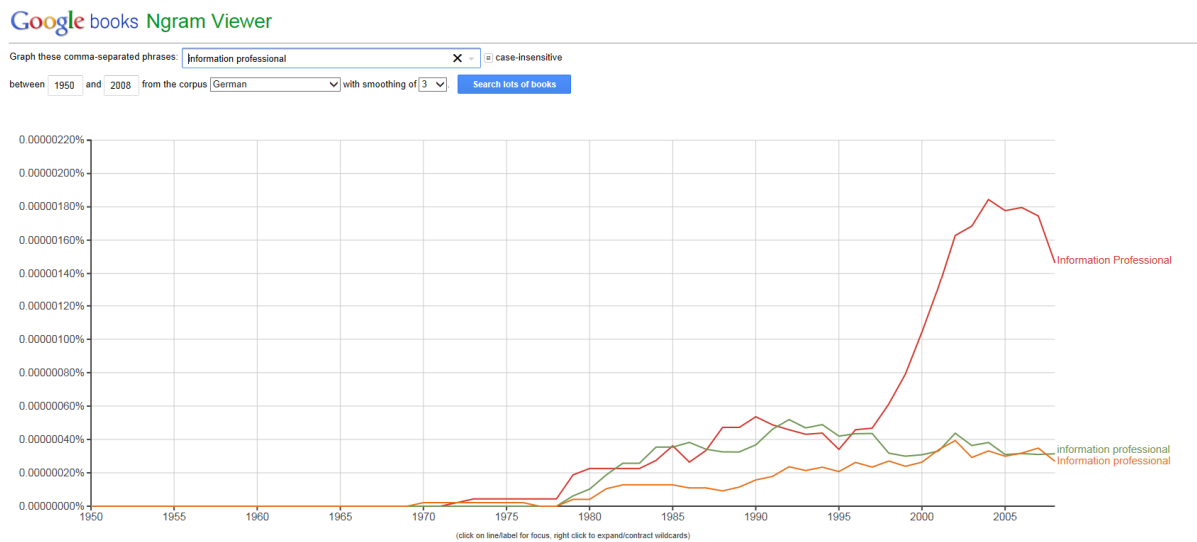


Abbildung 2: Google Ngram Viewer Deutsch-Korpus¹⁸

¹⁷ erstellt mit Google Ngram Viewer Englisch-Korpus, von 1950 bis 2008 mit den Suchworten "information professional" (case-sensitiv)

¹⁸ erstellt mit Google Ngram Viewer Deutsch-Korpus, von 1950 bis 2008 mit den Suchworten "information professional" (case-sensitiv)

In der Literatur, vor allem der amerikanischen, wird der Information Professional häufig mit dem Bibliothekar gleichgesetzt. Die Begriffe werden synonym verwendet und nicht wenige Bibliothekare in den USA bezeichnen sich ganz selbstverständlich als Information Professional.¹⁹ In Deutschland ist dies nicht unbedingt so. Zwar werden Information Professionals ebenfalls mit dem Bibliotheks- und Informationswesen verbunden, aber es gibt auch weitere Berufsgruppen, die sich als Information Professional angesprochen fühlen.²⁰ Im Folgenden werden diese drei Berufsgruppen vorgestellt:

Die erste Berufsgruppe, die oft Information Professional genannt wird, ist in der Wirtschaftsinformatik anzusiedeln. Wie im Kapitel 2.1 angedeutet, wird das Informationsmanagement oft mit Informationstechnikmanagement gleichgesetzt und Entscheidungsträger stellen sich meist IT-Fachkräfte unter dieser Bezeichnung vor. Der CIO oder Informationsmanager wird in Heinrich/Lehner ausführlich dargestellt.²¹ Außerdem stellt der Fachverband AIIM (Association for Information and Image Management) in einer Studie zu Karriereperspektiven von Information Professionals fest: "Auf die Frage nach ihrem Berufsprofil bezeichneten sich 30 Prozent aller Umfrageteilnehmer als Informationsprofis ("Information Professional"). 13 Prozent definieren ihre Rolle als Technologie-Spezialist und zwölf Prozent sehen sich als Schnittstellenfunktion zwischen Business und IT."²² Auf der Ebene der CIOs bezeichnen sich 22 Prozent als Information Professionals und nur 16 Prozent als Technologie-Spezialisten.²³ IT-Kenntnisse sind auch für Information Professionals notwendig, allerdings eher Anwendungskenntnisse und das grobe technische Verständnis, z.B. wie eine Suchmaschine funktioniert oder eine XML-Datenbank aufgebaut ist. Spezielle Skriptsprachen wie PHP oder SQL besitzen Information Professionals aus informationswissenschaftlicher Sicht meist nicht und dies ist derzeit auch gar nicht erforderlich.

Die zweite Berufsgruppe, die sich als Information Professional bezeichnet, umfasst Bibliothekare und Dokumentare, nicht nur weil sie im angloamerikanischen Raum fast immer mit Information Professionals gleichgesetzt werden. Viele Hochschulen weltweit haben ihre Studiengänge von "Library and Information Studies" in "Information Management" oder "Information and Knowledge Management" umbenannt, obwohl die Inhalte der Curricula nahezu

¹⁹ Vgl. Myburgh (2005), S. XIII-4

²⁰ Vgl. Seidler-de Alwis (2014), S. 259

²¹ Vgl. Heinrich/Lehner (2005), S. 39-48

²² Schaffry (2013)

²³ Vgl. ebd.

gleich geblieben sind.²⁴ Dies geschieht zum einen, um die Attraktivität des Studiums zu erhöhen und mehr Studenten anzuziehen, zum anderen aber auch, um die Arbeitgeber von dem Studium zu überzeugen, da das Wort "Bibliothek" oft negative Assoziationen hervorruft:

"Crowley (1998) says the word 'library' has very negative connotations in the for-profit environment. Name change therefore tells potential students that the field of information science is not limited to librarianship and graduates can work anywhere, whether in library, corporate setting or government. The name changes reflect the breadth, depth and diversity of careers requiring information and knowledge management."²⁵

Firmenbibliotheken sind seit den 1990er Jahren ein Auslaufmodell, denn die Beschäftigten in den Firmenbibliotheken schaffen es oftmals nicht, ihre Rolle an die neuen Gegebenheiten, der Computerisierung und Digitalisierung, anzupassen. Matarazzo und Pearlstein stellen in einem Aufsatz den "Untergang" der Firmenbibliotheken gut dar.²⁶ Fatal ist vor allem, dass Firmenbibliothekare ihren Wert gegenüber dem Unternehmen nicht darstellen können, was eine Studie der Financial Times und der Special Library Association (SLA) im Jahr 2013 nochmals unterstreicht: 55% der Information Professionals glauben, dass sie Mehrwert für ihr Unternehmen schaffen, aber nur 34% der Nutzer sagen dasselbe.²⁷ Mittlerweile übernehmen Firmenbibliothekare zusätzliche Aufgaben wie Wettbewerbsbeobachtung, Analysen, Marketingaktivitäten, Content Management oder Wissensmanagement, um sich im Unternehmen mehr einzubringen.²⁸ Diese gehören nicht zu den originären Bibliotheksaufgaben wie dem Sammeln, Katalogisieren, Bereitstellen und Archivieren von gedruckter und elektronischer Literatur. Oft gibt es für diese Tätigkeiten sogar eigene Berufe, die nach und nach von Information Professionals besetzt werden.

Diese Berufe können der dritten Berufsgruppe, die sich Information Professional nennt, zugeordnet werden. Der strategische Umgang mit Informationen wird in Firmen zunehmend wichtiger.²⁹ Deshalb entstehen neue Berufe, die sich damit befassen: (Market) Research Analysten, Competitive Intelligence Analysten, Informationsarchitekten und Wissensmanager. Diese sind ebenso Berufsbezeichnungen ohne einen konkret vorgegebenen beruflichen Werdegang.

²⁴ Vgl. Mutula (2013), S. 90-91 und Anhang A3.4, Experte 4, Frage 10

²⁵ Mutula (2013), S. 90

²⁶ Vgl. Matarazzo/Pearlstein (2014), S. 1-3

²⁷ Vgl. Financial Times/SLA (2013), S. 12

²⁸ Vgl. Shumaker (2012), S. 97-98

²⁹ Vgl. Bates (2014), S. 80

Deshalb und aufgrund der ähnlichen Tätigkeiten zum eigenen Berufsstand besetzen häufig Information Professionals diese Positionen in Firmen.

Die Aufgaben eines Research Analysten umfassen das Recherchieren, Analysieren und Zusammenstellen von Daten und Informationen zu einem bestimmten Thema. Hierbei werden gedruckte und elektronische Informationen durchsucht und Experteninterviews geführt. Am Ende wird meist ein Bericht für den Vorgesetzten oder Berater generiert, auf das Wesentliche reduziert und teilweise mit konkreten Handlungsempfehlungen angereichert. Research Analysten arbeiten oft in informationsintensiven Firmen wie Unternehmensberatungen, Banken und Versicherungen. Market Research Analysten arbeiten in Marktforschungsinstituten oder Abteilungen, die Marktbeobachtungen durchführen.³⁰

Ein Competitive Intelligence (CI) Analyst hat sehr ähnliche Aufgaben, da er ebenfalls den Markt beobachtet, allerdings ist er spezialisiert auf seine direkten Wettbewerber. Informationen über Wettbewerber werden systematisch gesammelt und ausgewertet und als strategische und taktische Entscheidungsgrundlage verwendet, um Markt- und Wettbewerbsvorteile zu erzielen "oder gar existenzielle Bedrohungen abzuwehren."³¹ Der CI Analyst sammelt, verarbeitet, interpretiert und analysiert gedruckte und elektronische Publikationen über die zu beobachtenden Wettbewerber und bereitet sie auf: die Informationen werden somit "intelligent". Meist gehen die Berichte direkt an den Vorstand oder an die Strategieabteilung des Unternehmens. Um der Konkurrenz immer einen Schritt voraus zu sein und einen Wettbewerbsvorteil zu haben, sollte CI systematisch und fortlaufend betrieben werden.³²

Informationsarchitekten oder Information Architects erstellen aus "Bergen von Daten und Informationen ein vernünftiges, nutzertaugliches Informationsprodukt".³³ Analog zum Architekten sind die Aufgaben eines Informationsarchitekten das Planen und Konzipieren eines Informationsangebots, das sich perfekt in das Gesamtsystem des Unternehmens fügt und von allen Nutzern bestmöglich bedient werden kann. Weitere Aufgaben betreffen die Gestaltung von Navigationspfaden, Usability, Psychologie und in Ansätzen auch Programmierung. Closs beschreibt Informationsarchitektur folgendermaßen:

³⁰ Vgl. Roberts/Minter (2010); Göres (2004), S. 126-127; What is a Research Analyst? (o.J.)

³¹ LexisNexis (2013), S. 3

³² Vgl. Myburgh (2004), S. 48 und Michaeli (2013), S. 1

³³ Closs (2014), S. 69

"Informationsarchitektur befasst sich mit den grundlegenden Fragen der Informations-erstellung, -darbietung und -nutzung in der heutigen Zeit, in der wir mit immer größeren digitalen Datenmengen umgehen müssen [...]."³⁴

Ein weiteres essentielles Gebiet des Informationsarchitekten ist die Gestaltung der Suche nach internen Informationen, z.B. mit einer Suchmaschine. Hierzu gehören Kenntnisse des Information Retrieval, der Linguistik und der Metadaten.³⁵

Wissensmanager oder Knowledge Manager sind im Unternehmen für die Wissensstrategie verantwortlich, d.h. sie legen fest, welches Wissen von wem in welcher Form gesammelt, archiviert, verteilt und genutzt wird. Meist werden Wissensdatenbanken oder Wikis für explizites, also verschriftlichtes Wissen aufgebaut. Implizites Wissen, das nur in den Köpfen von Mitarbeitern steckt, muss auf andere Weise gehoben werden, z.B. durch Storytelling oder Expert Debriefings. Wissensmanager müssen sehr kommunikativ sein und interne Informations- und Kommunikationsflüsse unterstützen können, aber sie müssen auch technisches Verständnis für Softwarelösungen und Organisationswissen haben, denn jedes Unternehmen geht anders mit der Ressource "Wissen" um.³⁶ Nachdem es um die Jahrhundertwende einen Boom im Bereich IT-Lösungen für Wissensmanagement gegeben hat, steht nun wieder der Mensch mehr im Vordergrund. Es gibt kein Patentrezept, wie man das gesamte Wissen eines Unternehmens vollständig nutzen kann. Der Wissensmanager ist daher häufig eher ein Informations- und Wissensmanager, da er sich größtenteils mit explizitem Wissen, also Informationen, beschäftigt. Diese eher abgeschwächte Form des Wissensmanagers können Information Professionals sehr gut ausfüllen - zum "gestandenen Wissensmanager" gehören aber weitere Kompetenzen, die nicht Gegenstand dieser Arbeit sind.³⁷

Je nachdem wie eng oder weit man den Berufsstand des Information Professionals fasst, gibt es noch weitere Berufe, die zu ihm passen können: Content Manager, Social Media Manager, interne Kommunikation, E-Learning-Spezialisten bis hin zum Web Analysten usw.³⁸ Im Zuge der Masterarbeit wird die Suche nach Stellenanzeigen auf folgende Berufsbezeichnungen fo-

³⁴ ebd., S. 70

³⁵ Vgl. Myburgh (2005), S. 197

³⁶ Vgl. Vollmar (2005), S. 22-23 und North et al. (2012), S. 36

³⁷ Vgl. weiterführend Müller (2014)

³⁸ Vgl. LexisNexis (2014), S. 5; Seidler-de Alwis (2014), S. 257; Shumaker (2012), S. 101; Gufler (2011), S. 29-30; Fanning (2011), Folie 12; Lawson et al. (2010), S. X; Noack et al. (2009), S. 421; Myburgh (2005), S. 191-199. - Information Broker, Headhunter bzw. Personalvermittler u.Ä. werden explizit ausgeschlossen, da diese vorrangig freiberuflich arbeiten und nicht in Unternehmen angestellt sind.

kussiert: Informations- und Dokumentationsmanagement, Informations- und Wissensmanagement, Research Analyst, Competitive/Market Intelligence Analyst (s. nähere Erläuterungen in Kapitel 4.1.1).

Die vorgestellten Berufe haben folgende Gemeinsamkeiten: es geht um Informationssuche, Informationsanalyse und Informationsaufbereitung. Das Werkzeug des Information Professionals sind dabei Zahlen, Statistiken, finanzielle Daten, Kundendaten, veröffentlichte und unveröffentlichte Quellen, interne und externe Informationen, Grafiken, Bilder, Videos, Audio-dateien, Dokumente, Wissen und viele mehr. Diese sind zu beschaffen, auszuwerten und zielgruppengerecht aufzubereiten. Gut aufbereitete und zugriffsnah Informationen sind essentiell für den Wettbewerbserfolg. Eine Reihe von Untersuchungen stellt immer wieder fest, dass Mitarbeiter bei der Informationssuche zu viel Zeit vergeuden. Die Suche nach internen Informationen erfordert einen Mitarbeiter durchschnittlich 15 bis 35% seiner Arbeitszeit, wobei 40 bis 50% der Befragten angeben, die gesuchten Informationen gar nicht erst gefunden zu haben.³⁹

In wissensintensiven Branchen, bei denen es auf zuverlässige, aktuelle und absolut korrekte Informationen ankommt, z.B. in der Pharmabranche, in der Patentrecherche, in Anwaltskanzleien oder im Finanzbereich, sind Information Professionals weiterhin sehr gefragt.⁴⁰ Doch insgesamt verschiebt sich der Aufgabenschwerpunkt von der Informationssuche zunehmend hin zur

- Informationsanalyse, der Auswertung der Informationen,
- Bewertung und Verifizierung von Informationen, wobei auf Vollständigkeit, Glaubwürdigkeit, Aktualität und Klarheit geachtet wird,
- und der unterstützenden Beratung bei der selbständigen Informationssuche durch die Mitarbeiter im Unternehmen ("Vom Rechercheur zum Consultant").⁴¹

Ein weiterer interessanter Ansatz stammt von Kampffmeyer, der die Aufgaben eines Information Professionals in sechs Wirkungsbereiche einteilt: Erschließen (Aufbereiten, Klassifizieren, Bereitstellen), Verwalten (Planen, Managen in Systemen, Datenbanken & Retrieval-Systeme, Verteilen, Kontrollieren und Steuern), Bewerten (Analysieren und Auswerten, Messen und Prüfen, Lebenszyklusverwaltung, Aussondern), Schützen (Informationssicherheit, Ver-

³⁹ Vgl. Kresse/Duma (2014), S. 6

⁴⁰ Vgl. Karger (2014), S. 73 und Gufler (2011), S. 44-45 u. 51

⁴¹ Vgl. König (2014), S. 18-20; Graumann (2011), Folie 15-19; Seidler-de Alwis (2014), S. 256-257; LexisNexis (2014), S. 50 u. 64

füßbarkeit, Datenschutz, Nachvollziehbarkeit), Lehren (Vermitteln, Trainieren, Motivieren, Moderieren) und Vertreten (in Politik und Verwaltung, in Wirtschaft, Gremien und Lobbies, in der Gesellschaft, im Leben).⁴²

Der Berufsverband Deutsche Gesellschaft für Information und Wissen e.V. (DGI) stellt in einem Positionspapier⁴³ die sich verändernden Aufgaben von Information Professionals in den Vordergrund. Die DGI möchte Berufsgruppen wie Computerlinguisten, Dokumentare, Bibliothekare, Wissensmanager, IT-Spezialisten, Marketingspezialisten u.a. vertreten⁴⁴, allerdings hat es der Verband nie geschafft, bei den Professionals und in der Öffentlichkeit eine breite Anerkennung zu finden und eine aussagekräftige Mitgliederstake zu erreichen. Dies ist eventuell ein weiterer Grund, warum der Berufsstand des Information Professional so schwer zu greifen und zu vereinheitlichen ist.

In den Experteninterviews benennen die Experten die neue Rolle des Information Professionals als "Berater"⁴⁵, "Coach"⁴⁶ oder "Katalysator"⁴⁷. Auch Stiller, Information Professional in Frankreich, schließt sich an:

"Assisting project teams, project managers and sponsors, including teams involving external contracting parties is a function which is growing increasingly within the mission of information professionals, and results in supporting project management in terms of methodology, and knowledge of sources and tools. Here the information professionals may act as a support, as a coach or a consultant advisor."⁴⁸

So divers die Aufgaben eines Information Professionals sind, so ist es der Werdegang. Wie sich gezeigt hat, gibt es keinen einheitlichen Ausbildungsweg für Information Professionals, aber man kann sie in zwei grobe Modelle trennen. Entweder der Information Professional hat in einem informationswissenschaftlichen Studium seine Grundlagen erworben und sich in seinem späteren Arbeitsumfeld meist autodidaktisch Branchenwissen angeeignet oder der Information Professional kommt als Fachspezialist aus der Branche, z.B. als Maschinenbauer, Pharmareferent oder Banker, und hat die informationswissenschaftlichen Kenntnisse später erworben. Beide Wege sind gleichwertig anzusehen, denn es hängt oft vom Unterneh-

⁴² Vgl. Kampffmeyer (2014), Folie 20-25

⁴³ Vgl. DGI (2009)

⁴⁴ Vgl. ebd., S. 11

⁴⁵ Anhang A3.1, Experte 1, Frage 7

⁴⁶ ebd.

⁴⁷ Anhang A3.3, Experte 3, Frage 5

⁴⁸ Stiller (2014), S. 44

men selbst ab, welcher Werdegang bevorzugt wird.⁴⁹ In den Experteninterviews treten zu dieser Frage höchst unterschiedliche Meinungen zutage: von der rein komplett informationswissenschaftlichen Ausbildung⁵⁰ bis hin zum Quereinsteiger aus der Branche, der sich die informationswissenschaftlichen Anteile im Nachhinein selbst beibringt⁵¹. Das Gros sieht Chancen für beide Wege, allerdings spricht es sich bei den Quereinsteigern für ein Zusatzstudium oder eine Weiterbildung im Bereich Informationsmanagement aus. Dies trägt zur Professionalisierung der Branche bei.

Es zeigt sich, dass Information Professionals meist nicht auf einem strategischen Level angesiedelt sind, sondern eine eigene Serviceabteilung bilden oder in eine bestehende Abteilung wie dem Marketing integriert werden.⁵² Dabei ist es sehr wichtig, eine direkte Berichtslinie zum Top-Management zu haben bzw. weit oben in der Hierarchie angesiedelt zu sein.⁵³ Information Professionals haben oft eine Schnittstellenfunktion, d.h. sie arbeiten über viele Bereiche und Abteilungen hinweg.⁵⁴ Dazu reden sie genauso kompetent mit der IT-Abteilung als auch mit dem Marketing oder der Unternehmenskommunikation. Oftmals spiegelt die Position des Information Professionals aber seine Bedeutsamkeit und Nützlichkeit nicht wider. Hier müssen Information Professionals noch viel Überzeugungsarbeit leisten und offensiver im Unternehmen vorgehen.

Was hält nun die Zukunft insgesamt für die Information Professionals bereit? Es gibt durchaus gute Arbeitsmöglichkeiten für Information Professionals, wenn sie sich nicht nur auf ihre Kerntätigkeiten verlassen und neue Trends aufgreifen, z.B. Social Media, Big Data oder Compliance.⁵⁵ Allerdings müssen sie hierfür proaktiv neue Aufgaben erschließen, um im Unternehmen wahrgenommen zu werden. Durch leicht bedienbare Suchmaschinen wie Google oder Automaten, z.B. Ticketautomaten bei der Bahn oder Geldautomaten in der Bank, verstärkt sich der Trend zum "Do it yourself" und Berufe, die ehemals diesen Zweck erfüllt haben, verschwinden. Apotheker oder Reiseverkehrskaufleute, aber auch professionelle Rechercheure zählen ebenfalls zu diesen Berufen und werden Intermediäre genannt.⁵⁶ Der Trend zu

⁴⁹ Vgl. Anhang A3.4, Experte 4, Frage 2

⁵⁰ Vgl. Anhang A3.5, Experte 5, Frage 2

⁵¹ Vgl. Anhang A3.6, Experte 6, Frage 2

⁵² Vgl. Stiller (2014); S. 43; Billen (2011); Anhang A3.5, Experte 5, Frage 3

⁵³ Vgl. Anhang A3.7, Experte 7, Frage 8

⁵⁴ Vgl. Anhang A3.1, Experte 1, Frage 5; Anhang A3.3, Experte 3, Frage 2; Anhang A3.6, Experte 6, Frage 3; Anhang A3.4, Experte 4, Frage 1 und 2

⁵⁵ Vgl. Anhang A3.2, Experte 2, Frage 4; Anhang A3.4, Experte 4, Frage 9; Anhang A3.5, Experte 5, Frage 7; Anhang A3.7, Experte 7, Frage 3

⁵⁶ Vgl. Caputo (2012), S. 77 und Anhang A3.6, Experte 6, Frage 5

Maschinen, Automaten und IT-Lösungen wird weiter zunehmen, deshalb müssen sich Information Professionals neue Aufgaben und Nischen suchen, in denen sie nützlich bis unverzichtbar für das Unternehmen werden und Mehrwert bieten.⁵⁷ Karger sieht folgende Chancen für Information Professionals: "Anwalt der Informationskompetenz", "Architekten des Intranet", "innovationsaffiner Datennutzer und konstruktiver Datenschützer", "Bewahrer des unternehmerischen Datenschatzes, Community Manager, Kommunikator und Mediator" und "Data und Digital Life Consultant".⁵⁸ Der Information Professional, der noch lange erfolgreich in seinem Beruf arbeiten möchte, muss neue Wege beschreiten und versuchen, seine "Fühler nach neuen Jagdgründen auszustrecken"⁵⁹.

⁵⁷ Vgl. Stiller (2014), S. 44

⁵⁸ Karger (2014), S. 74

⁵⁹ Anhang A3.4, Experte 4, Frage 10

3 Kompetenzmanagement

Fast jedes große und viele mittelständische Unternehmen in Deutschland beschäftigen sich mit Kompetenzmanagement. Kompetenzen sind oft Teil der Unternehmensstrategie und helfen, die Wertschöpfung in Unternehmen zu erhöhen.⁶⁰ Die richtigen Kompetenzen aufzubauen und vorhandene Kompetenzen zielgerichtet zu nutzen, ist eine der maßgeblichen Treiber für Innovationsfähigkeit und Gewinnerzielung einer Organisation. In einer zunehmend globalisierten und multikulturellen Welt werden die Anforderungen an Mitarbeiter immer komplexer und unübersichtlicher. Um diese zu bewältigen, brauchen sie sowohl Generalistenwissen als auch tiefergehende Kenntnisse in bestimmten Bereichen. Dies wird oft T-shaped Management genannt.⁶¹

Laut einer Umfrage unter 4700 Führungskräften und Personalverantwortlichen weltweit im Jahr 2008 zählen Talentmanagement und systematisches Kompetenzmanagement zu den wichtigsten künftigen Herausforderungen bis zum Jahr 2015.⁶² Dieses Ergebnis demonstriert auch die vielen Kompetenzmodelle, die Unternehmen entwickeln und einsetzen.

Im Folgenden werden in Kapitel 3.1 Kompetenzen definiert und danach in Kapitel 3.2 das Kompetenzmanagement in Unternehmen näher beleuchtet. Anschließend werden in Kapitel 3.3 Kompetenzmodelle bzw. Kompetenzprofile und in Kapitel 3.4 das Kompetenzrad nach North vorgestellt.

3.1 Kompetenzen

Der Begriff Kompetenz begegnet einem oft im Lebensalltag. So haben z.B. über 660 Firmen das Wort „Kompetenz“ in ihrem Slogan⁶³. Häufig ist die tatsächliche Bedeutung des Begriffes aber unbekannt.

⁶⁰ Vgl. Erpenbeck et al. (2013), S. 3 und North (2013), S. 13

⁶¹ Vgl. North (2013), S. 9-11

⁶² Vgl. Erpenbeck et al. (2013), S. 4

⁶³ Vgl. Slogans.de

Das lateinische Wort "competens" bedeutet angemessen, zuständig⁶⁴. Das lateinische Verb "competere" bedeutet zusammentreffen, zustehen, erlangen oder zuständig sein.⁶⁵ Bereits 1753 findet sich "Competenz" mit seiner heutigen Bedeutung in Zedlers Universallexikon. Aber erst 1973 prägt der Psychologe McClelland die sogenannte "Competency-Bewegung", als Eignungs- und Wissenstests nicht mehr ausreichen, um die Leistung einer Person vollständig voraussagen zu können. McClelland erfindet daraufhin die Critical Incident Technique, in der bestimmte Verhaltensweisen in einer Situation als erfolgreich oder nicht erfolgreich bewertet werden.⁶⁶

Mit den Jahren haben sich viele verschiedene Definitionen von Kompetenz durchgesetzt. Jeder Autor und jede Disziplin hat seine eigene Theorie und Bedeutungslehre.

Für Erpenbeck und von Rosenstiel sind Kompetenzen weder genetisch erworben noch durch den Reifeprozess entstanden, sondern werden selbstorganisiert hervorgebracht. Sie unterscheiden zum einen fachlich-methodische Kompetenzen, die zur Erreichung eines möglichst bekannten Ziels notwendig sind. Dies veranschaulichen sie mit dem Beispiel des Bergsteigers, der den schnellsten Weg zum Berggipfel wählt, egal unter welchen Bedingungen. Zum anderen gibt es personale, sozial-kommunikative und aktivitätsbezogene Kompetenzen, die oft kein bestimmtes Ziel fokussieren, aber für die persönliche Entwicklung wichtig sind.⁶⁷ Kompetenzen sind eine Kombination aus Werten, Motiven, Eigenschaften, Qualifikationen, Fertigkeiten, Kenntnissen und dem Wissensstand einer Person (s. Abb. 3).

Wissen ist die Kenntnis von Fakten, Regeln, Formeln usw. mit unterschiedlichen Spezialisierungsgraden und Bereichen. Der individuelle Wissensstand verändert sich laufend, nimmt durch Vergessen ab oder durch Erlernen von neuem Wissen zu. Fertigkeiten sind handwerkliche oder sprachliche Fähigkeiten und die Nutzung von allen Sinnen. Sie sind trainierbar und laufen teilweise automatisiert ab.⁶⁸

⁶⁴ Vgl. Gnahs (2010), S. 19

⁶⁵ Vgl. Sprafke (2011), S. 6

⁶⁶ Vgl. Erpenbeck/v. Rosenstiel (2007), S. XVIII und Sprafke (2011), S. 6-8

⁶⁷ Vgl. Erpenbeck/v. Rosenstiel (2007), S. XXI-XXII

⁶⁸ Vgl. Gnahs (2010), S. 24



Abbildung 3: Einordnung von Kompetenz nach Erpenbeck⁶⁹

Eine Qualifikation ist ein zertifizierbares, prüfbares Wissen und weder selbstorganisiert noch kreativ.⁷⁰ Normen und Regeln sind Vorschriften, die es zu befolgen gilt, z.B. technische, rechtliche oder soziale Normen. Werte sind leitende Prinzipien im Leben eines Menschen und stellen die Einstellung eines Menschen gegenüber seinen Mitmenschen oder Ideen dar. Sie sind oft familiär oder institutionell geprägt und hängen mit der Motivation zusammen. Motive sind die innere Antriebskraft, die uns steuert und unsere Interessen formt. Es gibt drei wesentliche Motive: Leistung, Macht und Abschluss.⁷¹ Im Gegensatz zu Werten und Motiven sind Kompetenzen bei ihrer Anwendung beobachtbar und evaluierbar.

Schlichting fasst die Grafik von Erpenbeck und von Rosenstiel gut zusammen: Nur das Vorhandensein von Kompetenz reicht nicht aus, es braucht außerdem das Wollen (Motive, Werte, Antriebe), das Dürfen (Regeln, organisatorische Rahmenbedingungen), das Wissen (Kenntnisse) und das Können ("skills").⁷² Skills ist der englische Ausdruck, der am ehesten mit Fertigkeiten, erlernbaren Eigenschaften oder Verhaltensanforderungen zu übersetzen ist. Fähigkeiten sind im Englischen "abilities" und nur schwer oder gar nicht erlernbar, hierzu zählen

⁶⁹ Comptenzia (o.J.)

⁷⁰ Vgl. Erpenbeck/v. Rosenstiel (2007), S. XIX

⁷¹ Vgl. Krumm (2012), S. 41-44 und Gnahs (2010), S. 25

⁷² Vgl. Schlichting (2013), S. 248

z.B. auch kognitive Fähigkeiten.⁷³ Des Weiteren wird Fähigkeit häufig als Synonym für Kompetenz verwendet.⁷⁴

North dagegen sieht Kompetenz als "erlernbare Fähigkeit, situationsadäquat zu handeln."⁷⁵ Kompetente Personen können einer Aufgabe oder Anforderung aufgrund ihrer Fähigkeiten und Potenziale gerecht werden. Sie aktivieren und bündeln ihre Ressourcen für die erfolgreiche Bewältigung von komplexen Situationen. Für kompetentes Handeln spielen aber nicht nur Fähigkeiten und Potenziale eine Rolle, sondern auch Wissen, kognitive und praktische Befähigungen und Verhaltensaspekte wie Haltungen, Motivation und Werte.⁷⁶

Ein weiterer Baustein von Kompetenz sind Persönlichkeitseigenschaften, sogenannte Dispositionen. Diese sind mit der Pubertät abgeschlossen und bleiben im Erwachsenenalter weitestgehend gleich. Die Persönlichkeit bestimmt, wie sich eine Person in bestimmten Situationen verhält. Ein anerkanntes Modell ist das "Big Five"-Modell von Costa und McCrae, das fünf Eigenschaften identifiziert hat, die jeder Mensch schwach oder stark ausgeprägt in sich vereint. Diese sind Extraversion, emotionale Stabilität, Verträglichkeit, Offenheit für Erfahrungen und Gewissenhaftigkeit.⁷⁷ Weitere Persönlichkeitsmerkmale sind die Kontrollüberzeugung, ob man an den Erfolg aus Zufall/Glück oder den Erfolg durch Leistung/Anstrengung glaubt, und die Selbstwirksamkeitserwartung, also die Fähigkeit der Einschätzung, ob man bestimmte Situationen erfolgreich meistern kann.⁷⁸ Ein weiterer Aspekt, der häufig mit Kompetenz auftaucht, ist Potenzial. Dabei ist das Potenzial zukunftsgerichtet, die Kompetenz vergangenheits- oder gegenwartsbezogen.⁷⁹ Manche Autoren sehen im Potenzial auch eine vermutete Ausprägung von Kompetenzen in der Zukunft.⁸⁰ Ein Synonym zu Potenzial ist Talent.⁸¹

North hat die Kompetenz in der Wissenstreppe verankert (s. Abb. 4). Im Gegensatz zu Wissen konkretisieren sich Kompetenzen immer erst zum Zeitpunkt der praktischen Anwendung in einem greifbaren Handlungsbezug.

⁷³ Krumm (2012), S. 9 u. 13

⁷⁴ Vgl. Gnahs (2010), S. 25-26

⁷⁵ North (2013), S. 43

⁷⁶ Vgl. North (2013), S. 43

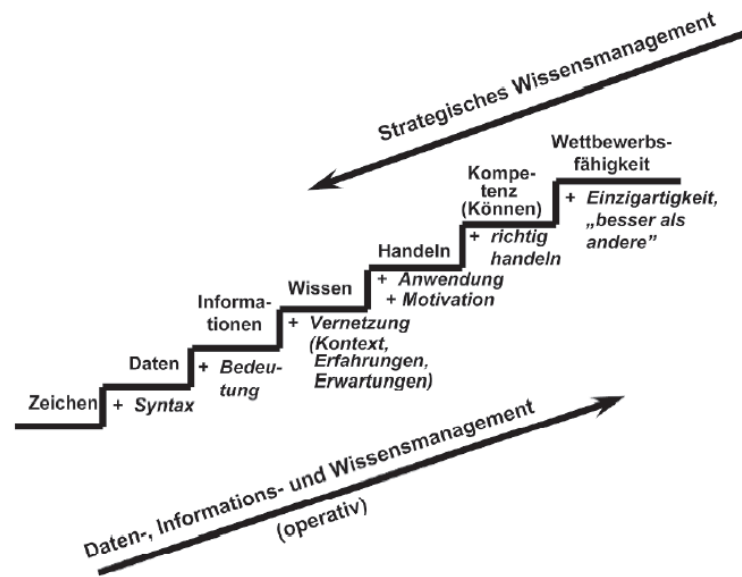
⁷⁷ Vgl. Gnahs (2010), S. 24-25 und Krumm (2012), S. 37-39

⁷⁸ Vgl. Krumm (2012), S. 40

⁷⁹ Vgl. Fischer (2007), S. 599

⁸⁰ Vgl. Lenz/Bierwirth (2013), S. 160

⁸¹ Vgl. North (2013), S. 43



Quelle: North 2002

Abbildung 4: Wissenstreppe nach North⁸²

Aus Zeichen werden mit Hilfe einer Syntax Daten. Wenn Daten eine Bedeutung bekommen, entsteht Information. Informationen werden von individuellen Erfahrungen geprägt und im Bewusstsein zu Wissen verarbeitet. Vorhandenes Wissen wird deutlich, wenn es in Können umgesetzt wird. Können wird nur in Handlung umgesetzt, wenn eine Motivation oder ein Antrieb besteht. Wie für Schlichting ist auch für North Können, Wollen und Dürfen entscheidend⁸³. Dazu hat er eine Formel entwickelt, die folgendermaßen lautet:

$$\text{Leistung} = \text{Kompetenz} \times \text{Motivation} \times \text{Möglichkeit (Legitimation)}^{84}$$

Wenn einer der drei Faktoren null ist, ist das gesamte Ergebnis null. Das Fehlen wichtiger Kompetenzen bedeutet also einen Wettbewerbsverlust.

Erpenbeck und von Rosenstiel teilen Kompetenzen in fachlich-methodische, personale, sozial-kommunikative und aktivitätsbezogene Kompetenzen ein. North und Gnahn ordnen Kompetenzen in Fach-, Methoden-, Sozial- und personale Kompetenzen. Fachkompetenzen werden oft mit beruflichen Kompetenzen gleichgesetzt. Die anderen drei Kompetenzarten sind

⁸² North (2013), S. 47

⁸³ Vgl. ebd., S. 46-49

⁸⁴ ebd., S. 49

für alle persönlichen und beruflichen Situationen notwendig. Methodenkompetenzen meinen dabei Methodenkenntnisse mit Fachbezug, z.B. Zinsberechnung im Bankwesen, und ohne Fachbezug, z.B. Moderations- oder Präsentationsfähigkeiten. Soziale Kompetenzen beziehen sich auf den Umgang mit Mitmenschen, beispielsweise Teamfähigkeit oder Anpassungsbereitschaft. Personale Kompetenzen sind in der Person selbst verankert und können beispielsweise Organisationstalent oder Sorgfalt sein.⁸⁵ In der vorliegenden Ausarbeitung werden die Kompetenzen für Information Professionals in die Kompetenzsystematik nach North eingeteilt. Dies ist auch Voraussetzung für die Visualisierung in einem Kompetenzrad (s. Kapitel 3.4). Die Einteilung der einzelnen Kompetenzen in die vier Kompetenzgruppen ist nicht eindeutig geregelt. Jedes Unternehmen, das sich mit Kompetenzmodellen und Kompetenzprofilen beschäftigt, muss sich selbst mit der Frage auseinandersetzen, welche Kompetenz welcher Gruppe zugeteilt wird. Letztendlich ist es aber nicht entscheidend, ob beispielsweise analytische Fähigkeiten zur Methodenkompetenz oder zur persönlichen Kompetenz zugeordnet werden. Die Einteilung in die Systematik erleichtert bloß das Formen eines ausgewogenen Kompetenzprofils.

Welche Kompetenzen im Unternehmen erwünscht sind und in das Kompetenzmodell aufgenommen werden, sollte gut überlegt sein. Dazu stellen Scheffer und Sarges eine interessante These auf. Jede positive Kompetenz schlägt ab einer bestimmten extremen Ausprägung in eine negative um, z.B. wird "Durchsetzungskraft" ab einem gewissen Grad zu "autoritärem Verhalten" oder "Sparsamkeit" zu "Geiz". Dies nennt man Schwesterkompetenzen. So kann beispielsweise eine übertriebene Forderung nach Flexibilität letztendlich zu einer schnellen Wechselbereitschaft und damit zu einer Fluktuation im Unternehmen führen. Vor allem in der heutigen Zeit des demographischen Wandels kann das nicht der Wunsch des Unternehmens sein.⁸⁶

Kompetenzen sind also entscheidend für die individuelle Handlungsfähigkeit, die notwendig ist, um wirtschaftliche, politische und kulturelle Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen und am gesellschaftlichen Diskurs teilzuhaben.⁸⁷ Vor allem in Unternehmen muss daher ein besonderes Augenmerk auf die Entwicklung und Nutzung von Kompetenzen gelegt werden. Dies geschieht mit einem strategischen Kompetenzmanagement.

⁸⁵ Vgl. Gnahs (2010), S. 27

⁸⁶ Vgl. Scheffer/Sarges (2007), S. 313-316

⁸⁷ Vgl. Erpenbeck et al. (2013), S. 7-8 und North (2013), S. 261

3.2 Strategisches Kompetenzmanagement

Strategisches Kompetenzmanagement dient dazu, Kompetenzen von morgen zu identifizieren und damit dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Ohne strategisches Kompetenzmanagement besteht die Gefahr, dass die richtigen und zukünftig benötigten Kompetenzen nicht rechtzeitig entwickelt werden können.⁸⁸ Das Kompetenzmanagement wird in verschiedenen Prozessen eingesetzt, z.B. im Performance Management, in der Aus- und Weiterbildung, in der Karriereplanung und in weiteren Bereichen der Personalarbeit (Personaleinsatz, -entwicklung und -entlohnung).⁸⁹ Aber nicht nur das vorhandene Personal wird gefördert, auch Neueinstellungen sind mit Hilfe von Kompetenzmanagement effizienter und zielgerichteter. Dies ist gerade in der heutigen Zeit des Fachkräftemangels und dem globalen Wettbewerb um die besten Talente ein nicht zu unterschätzendes Argument für Kompetenzmanagement.

Viele große Unternehmen haben das Potenzial von Kompetenzmanagement erkannt und festgestellt, dass der Ressource Mensch eine Schlüsselrolle zukommt. "Denn zum einen wird die Handlungs- und Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens direkt durch das Ausmaß bestimmt, in dem Mitarbeiter bereit und dazu in der Lage sind, ihre Potenziale in ihre berufliche Tätigkeit einzubringen, zum anderen stellen sie noch immer die Ressource mit den meisten Reserven dar."⁹⁰ Mittelständische Unternehmen sehen oft noch keinen Bedarf, da sie eine überschaubare Anzahl an Mitarbeitern haben und sich auf die kurzen Informationswege und flache Strukturen verlassen.⁹¹ Doch auch diese Betriebe müssen sich langfristig mit dem strategischen Management der Kompetenzen ihrer Mitarbeiter befassen.

Das strategische Kompetenzmanagement ist meist in der Personalabteilung, teilweise aber auch im Qualitätsmanagement, Prozessmanagement, Projektmanagement, in der Strategie oder Kommunikation angesiedelt.⁹²

Folgende Aufgaben, die anlassbezogen oder zyklisch durchlaufen, sind Teil des strategischen Kompetenzmanagements:

⁸⁸ Vgl. Anzengruber (2013), S. 322-326

⁸⁹ Vgl. Bruhn/Wolff (2013), S. 234 und Sauter/Schulz (2013), S. 212

⁹⁰ Hohenstein (2007), S. 482

⁹¹ Vgl. North (2013), S. 13

⁹² Vgl. North (2013), S. 240-247

- Erfassen: die Dokumentation der Kompetenzen in einem Portfolio bzw. einer dafür vorgesehenen Software. Anhand dessen kann eine Übersicht aller vorhandener Kompetenzen auf Mitarbeiter- und Unternehmensebene erstellt werden.
- Reflektieren: Analyse des Kompetenzportfolios, vor allem Identifikation von Lücken und Potenzialen.
- Verteilen: optimale Verteilung der Kompetenzen über alle Ebenen der Organisation hinweg.
- Entwickeln: Weiterentwicklung des Kompetenzportfolios unter Einbeziehung des existierenden Potenzials und künftiger Anforderungen. Dazu werden geeignete Lernprozesse gestaltet und die Kompetenz auf allen Ebenen des Unternehmens verbessert.⁹³

Am effektivsten ist strategisches Kompetenzmanagement, wenn es von der Unternehmensstrategie abgeleitet ist. "Im Hinblick auf zukünftig zu entwickelnde Kompetenzfelder kann das Kompetenzmanagement erstens eine Entscheidungsgrundlage liefern und zweitens als geeignetes Steuerungsinstrument eingesetzt werden."⁹⁴ Deshalb ist Kompetenzmanagement in Unternehmen beliebt, da es strategische Aspekte mit der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter verknüpft.⁹⁵

Doch so viele strategische Vorteile Kompetenzmanagement hat, es kann erst seinen praktischen Nutzen entfalten, wenn es in den operativen Prozessen des Unternehmens eingebunden wird. Die Implementierung umfasst folgende Schritte:

- Aufbau einer Kompetenzstruktur und Verankerung in der Unternehmenskultur
- Entwicklung eines Kompetenzmodells, das die Strategie berücksichtigt, aber auch operativ einsetzbar ist
- Pilotprojekt mit einer kleinen Gruppe starten
- Unterstützung des Managements, bis in die Unternehmensführung hinein, einfordern
- Einbeziehung aller Mitarbeiter, um Akzeptanz zu schaffen
- Technische, organisatorische, personelle und räumliche Voraussetzungen schaffen
- Kommunikationskonzept mit Informationsveranstaltungen, Plakaten, E-Mails usw. erstellen

⁹³ Vgl. North (2013), S. 23-24

⁹⁴ North (2013), S. 19-20

⁹⁵ Vgl. Sprafke (2011), S. 1

- IT-Infrastruktur bereitstellen⁹⁶

Entscheidend ist der zweitgenannte Punkt, die Entwicklung eines geeigneten Kompetenzmodells, das sowohl von den Mitarbeitern als auch vom Top-Management akzeptiert wird.

3.3 Kompetenzmodell und Kompetenzprofil

Ein Kompetenzmodell sammelt und beschreibt Kompetenzen, die zukünftig als relevant erachtet werden. Der Begriff Modell impliziert eine Hierarchie, aber in den meisten Fällen ist das Kompetenzmodell nur eine Sammlung oder Aufzählung. Daher wird auch oft der Begriff Kompetenzprofil benutzt. Für viele Autoren sind Kompetenzmodell und Kompetenzprofil Synonyme, manche sehen im Kompetenzmodell mehr fachübergreifende und daher unternehmensweit gültige Kompetenzen und im Kompetenzprofil die Kompetenzen des einzelnen Mitarbeiters oder einer Jobfamilie.⁹⁷

Es gibt zwei Hauptklassen von Kompetenzmodellen: "single-job"-Kompetenzmodelle und "one-size-fits-all"-Kompetenzmodelle.

"Single-job"-Kompetenzmodelle stellen die Kompetenzen für einen konkreten Arbeitsplatz, entweder stellenspezifisch oder berufsgruppenbezogen, dar. In der vorliegenden Arbeit wird dieser Modelltyp als Kompetenzprofil bezeichnet und für Information Professionals gebildet (s. Kapitel 4.3).

"One-size-fits-all"-Kompetenzmodelle sind für weite Teile oder das ganze Unternehmen gültig. Hier werden z.B. alle Führungskräfte zusammengenommen.⁹⁸

Aufgrund der Vor- und Nachteile beider Klassen gibt es auch eine Kombination, den "multiple-job-approach". Dieser Ansatz fasst übergeordnete allgemeine Kompetenzen für eine große Mitarbeiterzahl im Unternehmen zusammen, hat aber weitere spezifische Ausprägungen für bestimmte Funktionen.⁹⁹

Ein weiterer Unterschied in Kompetenzmodellen ist die Orientierung nach Eigenschaften oder Aufgaben. Ein eigenschaftsbasiertes Kompetenzmodell zielt auf die Eigenschaften der Person

⁹⁶ Vgl. North (2013), S. 187-199

⁹⁷ Vgl. Krumm (2012), S. 6-7 und Sprafke (2011), S. 2

⁹⁸ Vgl. Krumm (2012), S. 6-7

⁹⁹ Vgl. Sprafke (2011), S. 35-36

ab und formuliert die Kompetenzen entsprechend (z.B. "Flexibilität", "Zielorientierung"). In einem aufgabenbasierten Kompetenzmodell stehen die Aufgaben im Vordergrund und die Formulierung wird entsprechend gewählt (z.B. "Strukturierung der Vertriebsaufgaben").¹⁰⁰

Ein Kompetenzmodell bzw. -profil besteht aus mindestens drei Ebenen. Zuerst werden Kompetenzcluster gebildet, hier werden oft die vier Kompetenzcluster Fach-, Methoden-, Sozial- und persönliche Kompetenzen, verwendet. Anschließend werden die einzelnen Kompetenzen den Kompetenzclustern zugeordnet. Danach werden für jede Kompetenz Verhaltensmerkmale aufgelistet, um die Kompetenz messbar zu machen.¹⁰¹ Kompetenzen müssen für eine faire Beurteilung erfrag- oder beobachtbar sein.

Für die Erstellung eines Kompetenzprofils wird häufig ein Workshop im Managementkreis initiiert, in dem die wichtigsten Anforderungen und Verhaltensweisen identifiziert und zu alltagssprachlichen Kompetenzen formuliert werden. Dies nennt sich "bottom-up"-Ansatz. Der umgekehrte Weg, der "top-down"-Ansatz, ist ebenfalls häufig in Unternehmen zu finden. Hier werden erst übergreifende Kompetenzen beschrieben, die anschließend auf spezifische Anforderungen herunter gebrochen werden. Um die Akzeptanz zu sichern, sollen so viele Mitarbeiter und Manager wie möglich an diesem Prozess beteiligt werden. Auch die Bestellung externer Berater kann hilfreich sein, um Impulse von außen in das Kompetenzprofil einfließen zu lassen.¹⁰²

Das Kompetenzprofil darf nicht zu groß werden, aber auch nicht zu wenige Kompetenzen umfassen. Circa zehn bis zwanzig Kompetenzen ist der optimale Wert für ein Kompetenzprofil.¹⁰³

Um die Kompetenzen auch in verschiedenen Niveaustufen beurteilen zu können, z.B. für Führungskräfte und Mitarbeiter, wird eine Abstufung vorgenommen. Viele praxiserprobte Kompetenzmodelle und -profile sind drei- bis sechsstufig, wobei eine ungerade Zahl beliebter ist, da keine Richtungsentscheidung, in die positive oder in die negative Richtung, gewählt werden muss. Norths Skalierung in Kenner, Könnner und Experte ist einfach und gut anwendbar. Kenner verfügen über Grundkenntnisse und führen Aufgaben unter Anleitung oder guter Vorbereitung selbständig aus. Könnner besitzen viel Erfahrung und gehen auch mit unvorhergesehenen Vorfällen professionell um. Experten haben ein breites, tiefes Fachwissen und langjäh-

¹⁰⁰ Vgl. Krumm (2012), S. 6-7

¹⁰¹ Vgl. ebd., S. 8

¹⁰² Vgl. ebd., S. 18-19 und S. 75-80

¹⁰³ Vgl. Sprafke (2011), S. 35

rige Erfahrung in den verschiedensten Situationen, die sie vollständig selbstorganisiert und intuitiv lösen. Experten tragen oftmals auch zur Weiterentwicklung des Unternehmens oder der Fachdisziplin bei.¹⁰⁴

In sozialen und persönlichen Kompetenzen wirkt die Einstufung in Kenner, Köhner und Experte befremdlich, daher ebenfalls ist eine Skalierung in "gering ausgeprägt", "ausgeprägt" und "stark ausgeprägt" möglich. Auch eine Darstellung mit Schulnoten oder Grafiken, z.B. Pfeilen, ist denkbar.¹⁰⁵

Ist das Kompetenzprofil erarbeitet, mit Verhaltensankern und einer Skalierung versehen, kann es beispielsweise in Jahresgesprächen oder zur Leistungsbeurteilung eingesetzt werden. Hierfür schätzt sich der Mitarbeiter zuerst selbst anhand des Kompetenzprofils ein. Die Selbsteinschätzung wird von manchen Autoren kritisch gesehen, da es oft zu einer Unter- oder Überschätzung kommt. Es gibt sozial erwünschte Eigenschaften, in denen Personen immer besser sein möchten als der Durchschnitt: Auffassungsgabe, Kreativität, Humor uvm.¹⁰⁶ Aber dass auch Fremdeinschätzungen immer subjektiv sind, da der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter auch nur verzerrt wahrnimmt, wird oft vergessen. Es gibt eine Reihe von Effekten, z.B. den Mildeffekt, den ersten Eindruck, den Teilzeit-Effekt oder den Gönner-Effekt, die eine Fremdeinschätzung verfälschen können.¹⁰⁷ Dennoch kann eine Kombination aus Selbst- und Fremdeinschätzung wichtige Impulse bringen, denn die Konfrontation mit der Fremdeinschätzung stößt einen Lernprozess an und fördert die Auseinandersetzung mit den eigenen Kompetenzen. Bei Personalbeurteilungen stellt sich oft heraus, dass Selbsteinschätzungen und daraus resultierende Entwicklungsempfehlungen seitens des Vorgesetzten eine höhere Akzeptanz haben als Weiterbildungen, die angeordnet wurden.¹⁰⁸

Trotz aller Schwächen sind die Selbst- und die Fremdeinschätzung die am häufigsten eingesetzten Bewertungsinstrumente, da sie kostengünstig und simpel sind. Eine weitere interessante Möglichkeit ist der Kompetenzmarktplatz. North beschreibt ihn folgendermaßen:

"Personen bieten ihre Kompetenzen auf einem elektronischen Marktplatz an. Kompetenznachfrager können auf diese Kompetenzen zugreifen und diese mit Hilfe entsprechender Transaktionsfunktionen 'erwerben'."¹⁰⁹

¹⁰⁴ Vgl. North (2013), S. 71-72

¹⁰⁵ Vgl. ebd., S. 75-77

¹⁰⁶ Vgl. ebd., S. 76

¹⁰⁷ Vgl. ebd., S. 79-81

¹⁰⁸ Vgl. Lang-von Wins (2007), S. 785-786

¹⁰⁹ North (2013), S. 83

Auch nach der Einführung und dem erfolgreichen Einsatz des Kompetenzmodells bzw. -profils ist es wichtig, immer offen für Änderungen zu bleiben und es regelmäßig kritisch zu hinterfragen.¹¹⁰

3.4 Kompetenzrad

Das Kompetenzrad visualisiert ein Kompetenzprofil und unterstützt die Selbst- und Fremdeinschätzung der Kompetenzen. Das Kompetenzrad kann vielfältig eingesetzt werden: Zum Beispiel in Mitarbeitergesprächen, um fehlende Kompetenzen zu identifizieren oder Weiterbildungen zu planen, zur Planung der Besetzung von Projektteams oder als Hilfestellung für die Wissensweitergabe beim Austritt aus dem Unternehmen.

Das klassische Kompetenzrad ist in vier "Tortenstücke" unterteilt: Fach-, Methoden-, Sozial- und personale Kompetenzen (s. auch Abb. 5).¹¹¹ Die einzelnen Fach- und Methodenkompetenzen sind in die dreistufige Skala, Kenner, Könner und Experte, unterteilt. In den sozialen und personalen Kompetenzen werden die Bezeichnungen "gering ausgeprägt", "ausgeprägt" und "stark ausgeprägt" gewählt. Zuerst gibt der Mitarbeiter eine Selbsteinschätzung ab und ordnet sich in den einzelnen Kompetenzen einem Skalenabschnitt zu. Anschließend beurteilen der Vorgesetzte oder Kollegen den Mitarbeiter.¹¹²

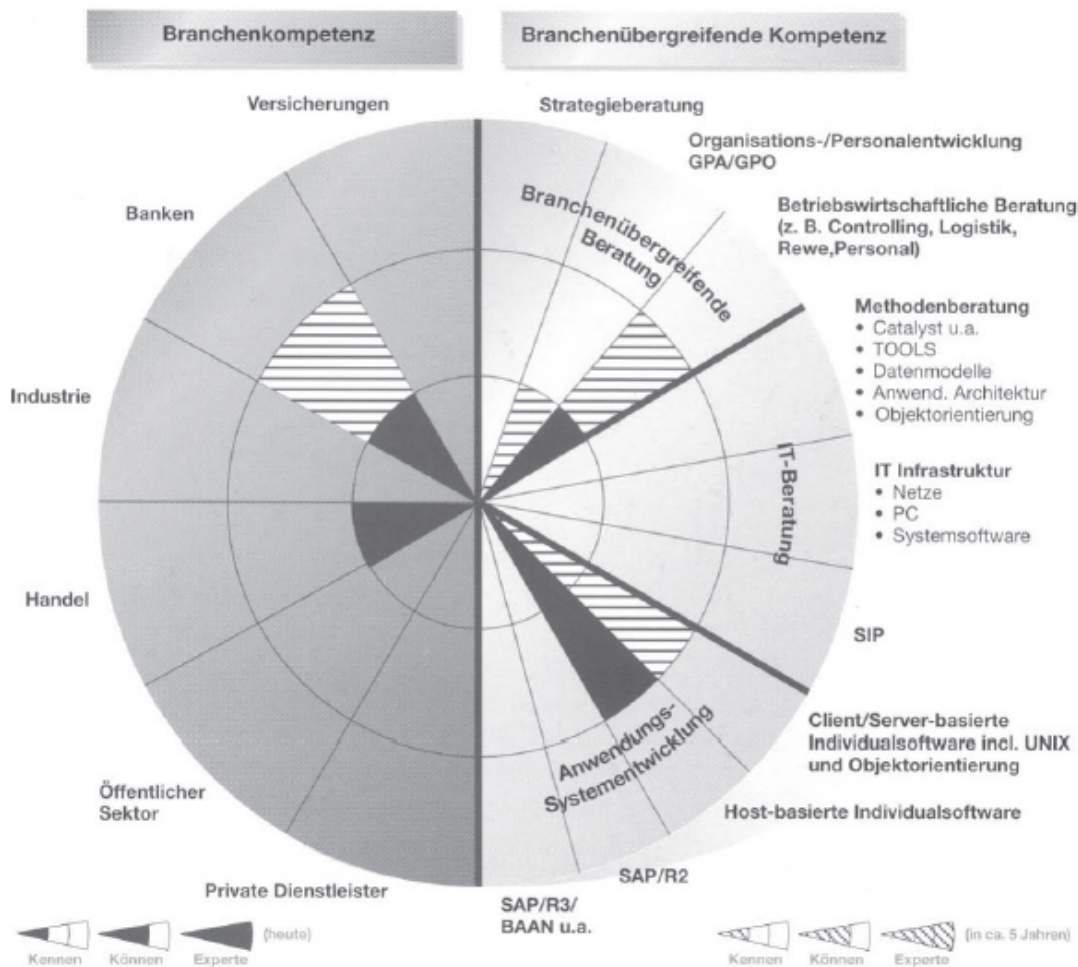
Die erste Selbsteinschätzung ist zugleich das IST-Profil. Falls die Kompetenzen des Mitarbeiters noch optimierbar sind, ist es von Vorteil, ein SOLL-Profil zu erstellen bzw. farblich abzustufen. Ein Vergleich zwischen IST und SOLL unterstützt die strategische Personalentwicklung.

Ein Beispiel für ein Kompetenzrad findet sich in Abb. 5.

¹¹⁰ Vgl. Sprafke (2011), S. 35

¹¹¹ Vgl. North (2007), S. 175-176

¹¹² Vgl. North (2013), S. 162 und North (2007), S. 180-182



Quelle: Leitfaden für Juniorberater und Juniorberaterinnen Broschüre CSC Ploenzke AG

Abbildung 5: Beispiel für ein Kompetenzrad¹¹³

Die Form des Kompetenzrads ist in Unternehmen beliebt. Ein ähnliches Modell setzt z.B. die Unternehmensberatung Deloitte ein. Das "Competency Wheel" stellt 12 Kernkompetenzen in einem Rad dar. Die Skala ist dreistufig und ist unterteilt in "Foundation", "Advanced" und "Mastery". Das Competency Wheel wird für Stellenausschreibungen, Mitarbeitergespräche und die Karriereplanung eingesetzt.¹¹⁴

¹¹³ Vgl. North (2013), S. 164

¹¹⁴ Vgl. Teuchmann (2013), S. 101-113

4 Kompetenzen von Information Professionals

Im folgenden Kapitel geht es um die Kompetenzen der Information Professionals. Als Grundlage für die Erarbeitung eines Kompetenzprofils wird ein Methodenmix durchgeführt. Dieser Methodenmix besteht aus einer Literaturstudie (Kapitel 4.1.1), der quantitativen und qualitativen Auswertung von Stellenausschreibungen (Kapitel 4.1.2) und acht Experteninterviews mit Information Professionals (Kapitel 4.1.3).

Im Anschluss an die Beschreibung der Methoden folgen in Kapitel 4.2 die Ergebnisse aus den Methoden. Daraus gestaltet sich im Kapitel 4.3 das Kompetenzprofil für Information Professionals in Unternehmen. In Kapitel 4.4 ist das Kompetenzprofil in einem Kompetenzrad visualisiert. Kapitel 4.5 zieht ein vorläufiges Fazit und stellt Überlegungen für weitere Kompetenzen für die Zukunft an.

4.1 Methoden

Die Methoden Literaturstudie, Auswertung von Stellenausschreibungen und Experteninterviews ergänzen sich gut, da sowohl quantitative als auch qualitative Verfahren zum Einsatz kommen. In der Literatur sieht man die Entwicklung der Kompetenzen von Information Professionals über die Jahre hinweg. Namhafte Autoren haben sich bereits viele Gedanken gemacht, welche Kompetenzen in der Informationsbranche benötigt werden (s. Kapitel 4.1.1). Die Stellenanzeigen geben einen guten Eindruck der Anforderungen von Unternehmen an Information Professionals wider. Da diese Stellenanzeigen aber nicht unbedingt von Fachkräften erstellt werden, ist es eine gute Ergänzung, tatsächlich im Beruf stehende Information Professionals nach ihrer Meinung zu befragen. Überschneidungen oder Deckungen sind ein Hinweis auf wichtige Kompetenzen, die jeder Information Professional besitzen sollte. In den folgenden drei Unterkapiteln werden die Methoden einzeln genauer vorgestellt.

4.1.1 Literaturstudie

Bereits in Kapitel 2.2 wird versucht, eine Definition für den Information Professional zu finden. So schwierig es ist, diesen Berufsstand überhaupt zu homogenisieren, umso schwerer fällt es, notwendige Kompetenzen für diesen Berufsstand zu bestimmen. In der Literatur findet sich kein Kompetenzprofil für Information Professionals, aber diverse Aussagen über einzelne Kompetenzen, über die ein Information Professional verfügen soll. Ausgehend vom Bibliothekar, der in den USA auch "Information Professional" genannt wird, gibt es eine Reihe von Kompetenzmodellen, die eine erste Hilfestellung bieten können. Zunächst werden in chronologischer Reihenfolge Kompetenzmodelle für den Bereich Library and Information Science (LIS) aufgeführt.

Die Universität Plymouth untersucht 1998 im SKIP-Projekt "Skills for new Information Professionals"¹¹⁵, welchen Einfluss die Informationstechnik auf die Kompetenzen von Bibliothekaren und Informationsspezialisten hat, die in einer elektronischen und vernetzten Umwelt arbeiten. Da sich die Informationstechnik in den letzten fünfzehn Jahren rasant weiterentwickelt hat, sind diese Projektergebnisse nur noch begrenzt aussagekräftig.

Das europäische Projekt „Développer les EuroCompétences pour l'Information et Documentation“ stellt ein einheitliches europäisches Zertifizierungshandbuch für Informationsberufe vor, an dem die DGI als deutscher Partner beteiligt ist. Im Jahre 1999 wird das Handbuch erstmals veröffentlicht und 2004 überarbeitet.¹¹⁶ Dort finden sich 33 Kompetenzbereiche und 20 grundlegende Soft Skills, die ursprünglich für Dokumentare und Bibliothekare gelten sollen, wobei auch neuere Berufe wie Records Manager und Knowledge Manager erwähnt und explizit mit eingeschlossen sind.¹¹⁷ Die Kompetenzen werden in vier Niveaustufen gegliedert und verfügen über viele Verhaltensbeispiele. Aufgrund der dynamischen Entwicklung sind viele Kompetenzen in den Bereichen Technologie oder Informationsaufbereitung veraltet, aber die sozialen und persönlichen Kompetenzen haben weiterhin Bestand.

Der Berufsverband SLA in den USA hat sich ebenfalls an einem Kompetenzprofil für Informationsspezialisten versucht. Er unterteilt die benötigten Kompetenzen in "Professional

¹¹⁵ Vgl. Garrod/ Sidgreaves (1998)

¹¹⁶ Vgl. European Council of Information Associations (ECIA) (2004)

¹¹⁷ Vgl. ebd., S. 10-11

Competencies", die Kenntnisse über Informationsquellen, Zugang, Technologie und Management beinhalten, und "Personal Competencies", die Fähigkeiten, Werte und Einstellungen wie Kommunikation, Veränderungsbereitschaft oder Flexibilität umfassen.¹¹⁸ Vor allem die persönlichen Kompetenzen können auch noch über zehn Jahre später sehr gut als Vorbild für ein Kompetenzprofil für Information Professionals dienen.

Brine und Featherb entwickeln 2002 ein Kompetenzmodell für Studenten und Hochschulen, um die Curricula für LIS-Studiengänge besser anzupassen¹¹⁹. Sie definieren dabei zwei Arten von Kompetenzen: Schlüsselkompetenzen, die disziplinübergreifend erwartet werden, z.B. IT-Kenntnisse, Kommunikationsfähigkeit oder Problemlösungskompetenz, und fachspezifische Schlüsselkompetenzen, die für die entsprechenden Disziplinen, seien es Jura, Medizin oder eben Bibliotheks- und Informationsmanagement, wichtig sind. Die Autoren beschränken sich in ihrem Kompetenzmodell auf die fachspezifischen Kompetenzen, wobei sie hier Modulbeschreibungen von LIS-Studiengängen in Großbritannien, Akkreditierungsdokumente des englischen Berufsverbands CILIP und Benchmark-Aussagen der UK Quality Assurance Agency for Higher Education, einer unabhängigen Behörde zur Qualitätssicherung der Hochschullehre, zugrunde legen. Daraus entwickeln sie ein Gerüst mit vier Kompetenzbereichen, die jeweils in Untereinheiten aufgesplittet und mit einer vierstufigen Skala definiert werden. Alle erwarteten Kompetenzen werden aktiv formuliert und mit genauen Verhaltensankern beschrieben. Dieses Modell konzentriert sich allerdings sehr auf fachliche und methodische Kompetenzen, die für die Hochschulausbildung wichtig sind. Persönliche und soziale Kompetenzen werden nicht untersucht.

Es folgen viele weitere Untersuchungen, die in Chikonzo et al.¹²⁰ gut zusammengefasst werden. Im deutschsprachigen Umfeld befasst sich z.B. die Fachhochschule Potsdam mit dem AKIB-Projekt mit Schlüsselkompetenzen im Bibliotheksberuf.¹²¹ Der Fokus ist aber immer eng auf den LIS-Bereich begrenzt. Informationsspezialisten, die in Wirtschaftsunternehmen arbeiten, werden nicht berücksichtigt. Dabei benötigen diese oft andere Kompetenzen als Informationsfachleute im Öffentlichen Dienst.

¹¹⁸ Vgl. Special Committee on Competencies for Special Librarians (2003)

¹¹⁹ Vgl. Brine/Featherb (2002)

¹²⁰ Vgl. Chikonzo et al. (2014), S. 108-109

¹²¹ Vgl. Groeneveld et al. (2013), Hobohm et al. (2013) und Imhof et al. (2013)

Über Kompetenzen von Informationsspezialisten in Unternehmen haben sich u.a. Noack et al. Gedanken gemacht. Sie untersuchen Informationsvermittlungsstellen in Unternehmensberatungen, die vor allem Informationswissenschaftler und Informationswirte beschäftigen. Als wichtig hervorgehoben werden die Informationskompetenz, "das Wissen um Quellen, die Handhabung der Tools, die Analyse der Daten und deren Aufbereitung".¹²² Außerdem aufgelistet werden: Informationsbewertung, Inhaltserschließung, Wissensrepräsentation, Rechercheverständnis, IT-Kenntnisse, Wissensmanagement und Sprachkenntnisse.¹²³ Prof. Seidler-de Alwis, die auch in dem eben erwähnten Aufsatz zu Wort kommt, betont in einer neueren Publikation die Schnittstellenkompetenz des Information Professionals. Durch die breit gefächerten Module, die die Hochschulen in informationswissenschaftlichen Studiengängen anbieten, sind angehende Information Professionals mit vielen Qualifikationen und Fähigkeiten ausgestattet, um in diversen Bereichen nicht nur mitreden, sondern auch mitarbeiten zu können.¹²⁴ Trotzdem sieht auch sie vor allem die Quellenkompetenz und Quellenbewertung als Kernkompetenz der Information Professionals.

Graumann teilt benötigte Kompetenzen von Information Professionals in zwei Bereiche ein: Informationskompetenz und Kundenmanagement. Als Informationskompetenz versteht sie die Recherche und Informationsselektion, also das Verstehen der Anfrage und das Selektieren der passenden Informationen. Dazu braucht der Information Professional nicht nur informationswissenschaftliche Fachkenntnisse, sondern auch Branchenkenntnisse, um dem Kunden auf Augenhöhe begegnen zu können. Zu den Fachkenntnissen zählen der professionelle Umgang mit Datenbanken und Suchmaschinen und das Wissen um relevante Quellen im Fachgebiet und im Web 2.0 (Blogs, Wikis, Foren usw.). Zur Informationskompetenz gehören ferner die Bewertung und Verifizierung der gefundenen Ressourcen: ist die Quelle vollständig, glaubwürdig, aktuell, klar und handlungsorientiert? Beantwortet die Quelle die Frage des Kunden? Hier sind Kompetenzen aus dem Qualitätsmanagement, Fach- und Branchenkenntnisse notwendig. Falls die Frage des Kunden nicht nur mit schriftlichen Quellen beantwortet werden kann, ist für Graumann auch die qualitative und Primärforschung essentiell, also das Führen von Experteninterviews, Gruppendiskussionen, Workshops und Befragungen. Und schlussendlich müssen die gefundenen Informationen analysiert und aufbereitet werden. Dabei ist es wesentlich, Daten aus unterschiedlichen Quellen miteinander vergleichbar zu machen und

¹²² Noack et al. (2009), S. 428

¹²³ Vgl. ebd., S. 426-428

¹²⁴ Vgl. Seidler-de Alwis (2014), S. 256-257

stimmig aufzubereiten. Hierzu wendet der Information Professional Analysemethoden wie die SWOT-Analyse oder Branchenanalysen an und leitet Handlungsempfehlungen ab.

Beim Kundenmanagement geht es Graumann um die effiziente Kundenkommunikation, also der Entgegennahme und dem Verständnis des Problems des Kunden. Dies muss in der heutigen Zeit auch auf Englisch problemlos möglich sein. Zum Verständnis des Kunden gehört auch "in seinem Bezugsrahmen denken, argumentieren und verstehen".¹²⁵ Der Informationsbedarf wird analysiert und maßgeschneiderte Angebote werden erstellt. Dazu müssen Information Professionals Angebote erstellen, kalkulieren und präsentieren können. Zur Übermittlung der Ergebnisse sind Produktions- und Publikationstechniken und Präsentationsfähigkeiten notwendig. Dabei muss alles kundengerecht aufbereitet werden, also jeweils an den Kunden oder die Zielgruppe angepasst. Wenn der Information Professional in einem Servicecenter im Unternehmen arbeitet, das sich selbst tragen muss, gehört außerdem noch die Kundenakquise dazu, die weitere Kompetenzen benötigt.

Zusammenfassend sind für Graumann folgende Kompetenzen wichtig: Problemverständnis, Recherche- und Quellenkompetenz (Informationskompetenz), Bewertungs- und Analysekompetenz, betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Darstellungs- und Aufbereitungskompetenz, Kommunikationskompetenz, Kompetenz zur Ableitung von Handlungsempfehlungen und Spaß an Projektarbeit.¹²⁶

Fanning hebt die Informationskompetenz ebenfalls als wichtigste Kompetenz von Information Professionals hervor. Er schlägt vor, dass es neben den in Unternehmen zwingend notwendigen Dokumenten wie Strategieplänen, Budgets und Personalplanungen auch einen sogenannten Informationsplan geben soll, der von Information Professionals entwickelt wird. Darin können beispielsweise die Strategie und die Geschäftsziele, die Rolle von Informationen zur Erreichung dieser Ziele, das aktuelle Informationsinventar, ein Informationsaudit und die Informations- und Datenpolitik des Unternehmens beschrieben werden, also der Umgang mit Informationen, die Informationsbeschaffung, das Management von Informationen, Urheberrechtsfragen, Überwachungsverfahren usw.¹²⁷ Zur Qualifikation des Information Professionals nennt Fanning die Fähigkeit zu strategischem Denken, zur Innovation und Kommunikation, ein gutes Darstellungsvermögen, Erfahrung mit Informationstechnologie und Change Management. Die wichtigste Kompetenz ist für ihn aber die Fähigkeit, "Geschäftsprozesse

¹²⁵ Graumann (2013), S. 17

¹²⁶ Vgl. Graumann (2011), Folie 15-23 und Graumann (2013), S. 16-18

¹²⁷ Vgl. Fanning (2011), Folie 35

der Organisation in informationeller Hinsicht zu verstehen und dieses Verständnis anderen mitzuteilen sowie nach diesem Verständnis zu handeln."¹²⁸

Gufler führt 2011 im Zuge seiner Masterarbeit in Österreich eine qualitative Befragung bei 13 Dokumentaren, die er als Information Professionals bezeichnet¹²⁹, durch. Einige seiner Fragen beschäftigen sich mit Kompetenzen. Beispielsweise sagen 12 der 13 Befragten, dass Branchenwissen "sehr wichtig" oder "schon wichtig" ist. Auch bei der IT-Kompetenz sieht es ähnlich aus. Elf Teilnehmer empfinden außerdem die Informationsbewertung und nutzerorientierte Informationsstrukturierung als "sehr wichtig", die beiden anderen Teilnehmer als "schon wichtig". Danach folgen die Informationsorganisation (neun Mal "sehr wichtig"), die soziale Kompetenz und Beratungskompetenz (jeweils acht Mal "sehr wichtig"). Im Gegensatz dazu fällt die Vermarktungskompetenz etwas ab (vier Mal "sehr wichtig"). Sonstige vereinzelt genannte Kompetenzen sind Sprachkompetenz, Informatikkenntnisse, betriebswirtschaftliches Wissen, Projektmanagementkenntnisse oder Kenntnisse in bestimmten Disziplinen wie Statistik oder Controlling.¹³⁰ In einer weiteren Frage geht es um die "Soft skills", also soziale und persönliche Kompetenzen der Befragten. Am häufigsten genannt werden Flexibilität, Sprachkompetenz und Kommunikationsfähigkeit (jeweils drei Mal). Weiterhin sind Belastbarkeit und Teamfähigkeit relevant (jeweils zwei Nennungen). Weitere genannte Kompetenzen sind u.a. Eigeninitiative, Konfliktlösungsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Durchsetzungsvermögen, Artikulationsfähigkeit, Fleiß und Hartnäckigkeit.¹³¹

Im Jahr 2014 hat der Datenbankanbieter LexisNexis über 500 Information Professionals in ganz Europa zu ihrer Situation und ihrem Arbeitsalltag befragt. Eine der Fragen widmet sich den Kompetenzen, die Information Professionals heute und in den nächsten zehn Jahren benötigen (s. Abb. 6). Dazu sollen die Information Professionals auf einer Skala von 0 (unwichtig) bis 10 (sehr wichtig) einordnen, wie bedeutsam die genannten Kompetenzen für ihre Arbeit sind. Als aktuell wichtige Kompetenzen gelten Kommunikationsfähigkeit, analytisches Denken, Wissensmanagement, Content Management, Verwendung von Webanwendungen, Beratung, technisches Know-How (z.B. Datenbankmanagement) und Business Intelligence (nach Häufigkeit absteigend). In den nächsten zehn Jahren sehen die Befragten die Kompetenzen nahezu gleichbleibend, nur das technische Know-How nimmt weiter ab und wird unwichtiger.

¹²⁸ ebd., Folie 39

¹²⁹ Vgl. Gufler (2011), S. 12

¹³⁰ Vgl. ebd., S. 30-35

¹³¹ Vgl. ebd., S. 40

Die Kommunikationsfähigkeit und analytischen Kenntnisse werden auch in den qualitativen Interviews hervorgehoben. Ein Befragter äußert sich dazu:

"Nur wenn sie jeden einzelnen Rechercheauftrag richtig einschätzen, können Informationsmanager sicher sein, dass sie die jeweiligen Anforderungen erfüllen – also ihre Recherche fallspezifisch ausrichten und relevante Ergebnisse liefern."¹³²

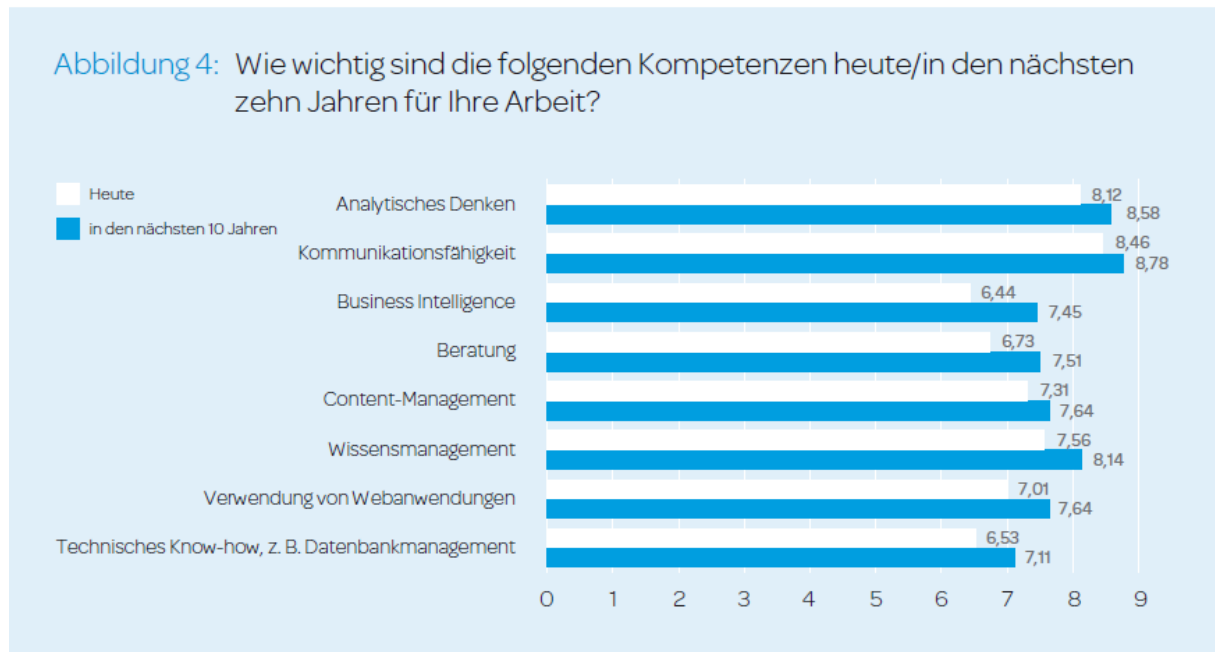


Abbildung 6: Lexis-Nexis-Umfrage: Welche Kompetenzen brauchen Information Professionals heute und in zehn Jahren?¹³³

Weitere Interviewteilnehmer betonen außerdem die Datenanalyse, Statistikkenntnisse und zielgruppengerechte Aufbereitung der Informationen.¹³⁴

Im englischsprachigen Umfeld haben sich z.B. Myburgh und Lawson et al. bereits früh Gedanken zu Kompetenzen von Information Professionals gemacht.

Im Jahr 2005 wertet Myburgh 76 australische Stellenanzeigen für Information Professionals aus und stellt fest, dass vor allem Kommunikationsfähigkeit, Kenntnisse über die Nutzung und Bedürfnisse der Mitarbeiter, Führungskompetenz und Kenntnis über Software und Datenbanken essentiell sind (s. Abb. 7).¹³⁵

¹³² ebd., S. 16

¹³³ LexisNexis (2014), S. 16

¹³⁴ Vgl. ebd., S. 15-16

¹³⁵ Vgl. Myburgh (2005), S. 206-207

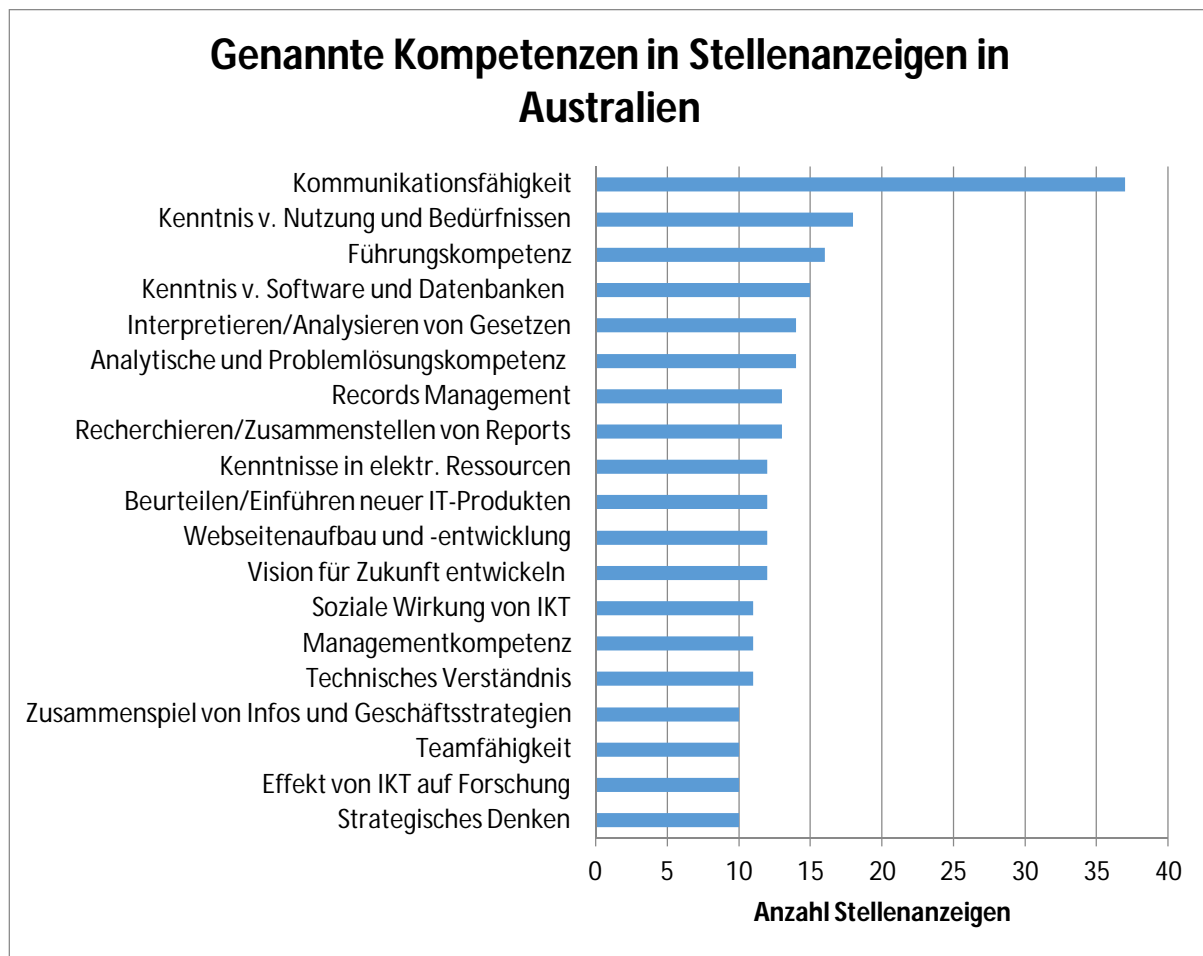


Abbildung 7: Häufigste Nennungen von Kompetenzen in 76 australischen Stellenanzeigen für Information Professionals 2005¹³⁶

Auch das Interpretieren und Analysieren von Gesetzen oder Kenntnisse über den Aufbau und die Entwicklung einer Webseite werden mehrmals genannt. Persönliche Kompetenzen wie Sorgfalt (sechs Nennungen) oder Stressresistenz (sieben Nennungen) finden sich eher in den unteren Rängen wieder.

Für Lawson et al. sind vor allem Kompetenzen von Bibliothekaren bestens geeignet für den Unternehmenskontext, z.B. im Competitive Intelligence- oder Market Research-Bereich.¹³⁷ Die Autorinnen unterscheiden Soft Skills und Hard Skills. Zu den Soft Skills zählen sie Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität/Anpassungsfähigkeit, Problemlösungs- und analytische Kompetenz, Servicementalität, Teamfähigkeit, Motivation, Kreativität und Führungskompetenz. Zu den Hard Skills gehören unter anderem Informationsvermittlung, Trainings-

¹³⁶ eigene Darstellung nach Myburgh (2005), S. 206-207

¹³⁷ Vgl. Lawson et al. (2010), S. 54

kompetenz, Datenbankrecherche, Web Design, Forschungskompetenz und betriebswirtschaftliche Kenntnisse.¹³⁸

Die SLA erarbeitet 2013 gemeinsam mit der Financial Times mit Hilfe einer Umfrage ein neues Modell für Informationsmanagement mit fünf essentiellen Kompetenzen. Anstatt Technikexperten, die nur reaktiv Information weitergeben und in einem Silo arbeiten, sind nun multikompetente, proaktive Information Professionals, die im Unternehmen vernetzt sind und anderen Hilfe zur Selbsthilfe anbieten, notwendig. Anstatt in der Komfortzone zu verharren und Informationen zu sammeln, bewegen sich die neuen Information Professionals aus der Komfortzone heraus und leiten Informationen ab und bewerten diese.¹³⁹

Die fünf essentiellen Kompetenzen für diese neuen Information Professionals lauten:

- "Communicate your value": Netzwerken, proaktives Vorgehen, Dialoge anstoßen
- "Understand the drivers": Verstehen der Unternehmensziele und -strategien, Kennen der Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter, Service bieten
- "Manage the process": Projekt- und Prozessmanagementkenntnisse, Einsatz der richtigen Informations- und Kommunikationstechnologien
- "Keep up on technical skills": Auf dem neuesten Stand der Technologie bleiben, technische Hilfsmittel adäquat einsetzen, Präsentationskompetenz
- "Provide decision-ready information": Effizientes Filtern, Organisieren und Kommunizieren von Informationen, Aufbereiten, Strukturieren und Analysieren großer Informationsmengen¹⁴⁰

Der Blick über den Tellerrand kann weitere Impulse für künftige Kompetenzen von Information Professionals bieten. Drei Studien zu Kompetenzen der Zukunft sind dabei besonders interessant.

In der "Future Work Skills 2020"-Studie des Institute for the Future (IFTF) werden eine nicht näher erläuterte Zahl an erfolgreichen Unternehmen, Regierungen und Stiftungen zu Bildung, Technologie, Demographie, Arbeit und Gesundheit mittels einer Delphi-Studie befragt.¹⁴¹ Dabei identifiziert das Institut zehn Kompetenzen, die für die Arbeit der Zukunft wichtig werden: soziale und interkulturelle Intelligenz, originelles und anpassungsfähiges Denken,

¹³⁸ Vgl. ebd., S. 59

¹³⁹ Vgl. Financial Times/Special Library Association (2013), S. 16

¹⁴⁰ Vgl. ebd., S. 17-28

¹⁴¹ Vgl. Institute for the Future (IFTF) (2011), S. 2

Sinn stiften, rechnergestütztes Denken, neue Medienkompetenz, Design-Mindset, Interdisziplinarität, virtuelle Zusammenarbeit und kognitives Leistungsmanagement.

Soziale Intelligenz meint die Fähigkeit, tiefes Verständnis für sein Gegenüber zu haben und Einfühlungsvermögen zu besitzen. Interkulturelle Kompetenz erleichtert die Zusammenarbeit mit verschiedenen Kulturen. Originelles und anpassungsfähiges Denken unterstützt das Finden neuer Lösungen und Antworten über die gewohnte Routine hinaus, jeweils an die entsprechende Situation angepasst. Sinn zu stiften klingt zuerst nicht nach einer für den Arbeitskontext notwendigen Kompetenz, allerdings hilft diese Fähigkeit, einen Sinn in seinen Aufgaben zu sehen und zu verstehen, was wirklich gemeint ist. Rechnergestütztes Denken meint die Fähigkeit, große Mengen von Daten in abstrakte Konzepte zu übersetzen und datenbasierte Schlussfolgerungen zu ziehen. Medienkompetenz, also der kritische und funktionelle Umgang mit Medien, ist seit langer Zeit eine wesentliche Kompetenz im Arbeitsalltag und wird in Zukunft immer wichtiger werden aufgrund des rasant wachsenden Internets und neuer Medienformen wie E-Books oder Applikationen auf mobilen Endgeräten. Das Design-Mindset bezeichnet die Fähigkeit, Arbeitsprozesse zielgruppenspezifisch zu entwickeln und visuell darzustellen. Disziplinübergreifend zu arbeiten und Konzepte zu entwickeln und Zusammenarbeit in einem virtuellen Team sind weitere Kompetenzen der Zukunft. Schlussendlich meint kognitives Leistungsmanagement die Befähigung, Informationen zu unterscheiden und nach Wichtigkeit zu filtern und seine kognitive Leistungsfähigkeit mit Hilfe von Tools und Techniken zu maximieren.¹⁴²

In "Schlüsselfaktoren der digitalen Kommunikation" befragt das Institute of Electronic Business (IEB) ausgewählte, namhafte, interdisziplinäre Experten - "Rat der Internetweisen" genannt - mittels einer Delphi-Studie nach der Entwicklung der digitalen Kommunikation in den nächsten fünf Jahren.¹⁴³ So werden 30 Schlüsselfaktoren in vier Bereichen identifiziert, die teilweise Rückschlüsse auf benötigte Kompetenzen zulassen. Die interessantesten Faktoren werden nun kurz umrissen:

Im ersten Bereich, der Technologie, sind u.a. folgende Faktoren für die nächsten Jahre ausschlaggebend: Visualisierung, Semantic Web, Big Data, Cloud Computing und Internet of Things.¹⁴⁴ Vor allem Big Data und Visualisierung sind für Information Professionals von Interesse, da sie in diesen Bereichen Expertise aufbauen und im Unternehmen anbieten können.

¹⁴² Vgl. ebd., S. 8-12

¹⁴³ Vgl. Institute of Electronic Business (IEB) (2013), S. 1-10

¹⁴⁴ Vgl. ebd., S. 13-21

Im Bereich Kommunikation identifizieren die Experten u.a. folgende Faktoren: Kultur und Verhaltensnormen, Digitales Ich, Digitale Assistenten und "Always on - always in touch". Die Kultur und Verhaltensnormen verändern sich gravierend, z.B. nimmt aufgrund des Internets und mobiler Endgeräte eine Abneigung gegen das Lesen langer Texte zu. Auch im Unternehmenskontext verändert sich die Kultur von festgefahrenen Karrierestufenleitern zu flachen Hierarchien. Das "Digitale Ich" verweist auf die starke Personalisierung, die vor allem im Internet und mittels Smartphones Einzug in das Privatleben gehalten hat. Dies kann zum einen eine Entlastung sein, allerdings ist sie auch ein Einfallstor für Missbrauch und Diebstahl. Zu den digitalen Assistenten zählen z.B. Wearables oder intelligente Uhren, die die Gesundheit eines Menschen überwachen können. Mit "Always on - always in touch" ist die ständige Verfügbarkeit digitaler Dienste über das Smartphone gemeint, die das Leben einerseits erleichtern, andererseits aber abhängig von einem Gerät machen, das ausfallen oder gestohlen werden kann.¹⁴⁵ Dies hat große Auswirkungen auf die Arbeit von Information Professionals, da sie sich mit den neuen Trends auskennen und diese auch kritisch prüfen müssen.

Im dritten Bereich, der Gesellschaft und Politik, spielt vor allem der demographische Wandel und die Vernetzung der Gesellschaft eine Rolle. Außerdem gibt es einerseits den Trend zum Schutz der Privatsphäre und ein Sicherheitsbedürfnis, andererseits zu mehr Transparenz, z.B. mit der Open Data-Bewegung. In Zukunft wird die soziale Ungleichheit stärker hervortreten; diejenigen, die sich keinen schnellen Internetanschluss leisten können oder keinen Zugang dazu haben, werden benachteiligt sein.¹⁴⁶ Im Unternehmenskontext müssen Information Professionals den demografischen Wandel mittragen und den Spagat zwischen Privatsphäre und Transparenz bewältigen. Dies ist z.B. in Enterprise 2.0-Plattformen kein leichtes Unterfangen. Im letzten Bereich Wirtschaft verändert sich die Arbeitswelt, sie wird flexibler und innovativer dank Open Innovation- oder Crowd Creation-Projekten. Außerdem rückt das lebenslange Lernen in den Vordergrund, da sich die Arbeit und Arbeitsmittel stetig wandeln. Der Trend geht zum Teilen statt Kaufen, in der Studie "Collaborative Consumption" genannt, und einem "Everywhere Commerce", also dem Kauf von Gütern unabhängig von Zeit und Ort, also auch nachts im Zug mit einem Tablet.¹⁴⁷ Für Information Professionals bedeutet das, offen zu sein für Ideen von außen und vor allem lebenslanges Lernen und Weiterbilden, um immer auf der Höhe der Zeit zu sein. Das lebenslange Lernen ist für Information Professionals besonders wichtig, da sie die Mitarbeiter des Unternehmens oft beraten oder unterstützen. Hier als gutes

¹⁴⁵ Vgl. ebd., S. 23-32

¹⁴⁶ Vgl. ebd., 33-42

¹⁴⁷ Vgl. ebd., S. 43-51

Beispiel voran zu gehen und sich laufend up-to-date zu halten, sollte für Information Professionals selbstverständlich sein.

Im Sammelband "Schlüsselqualifikationen für Studium, Beruf und Gesellschaft" des Zentrums für Angewandte Kulturwissenschaft und Studium Generale untersucht Rüll Schlüsselqualifikationen für die Arbeit der Zukunft. Hierzu identifiziert er sechs wesentliche Kompetenzen, die in Abbildung 8 dargestellt sind.¹⁴⁸

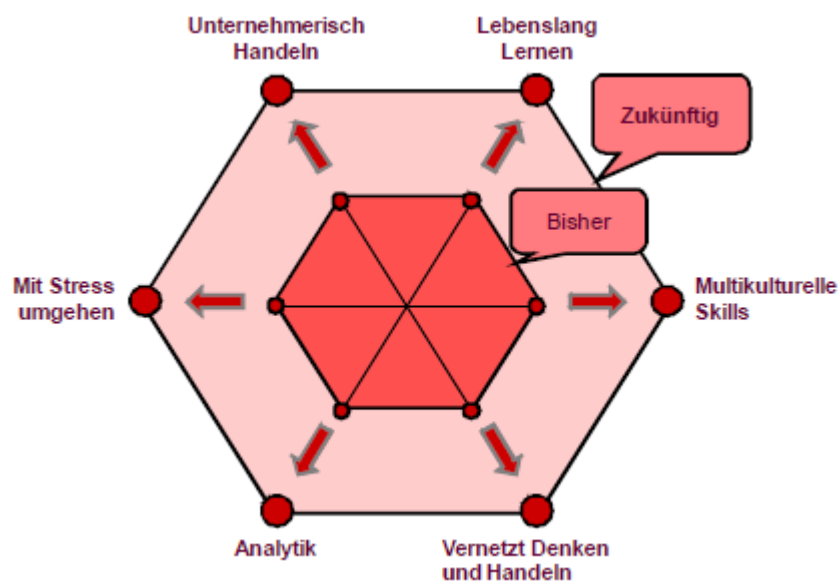


Abbildung 8: Schlüsselqualifikationen für die Arbeit der Zukunft nach Rüll

Unternehmerisches Handeln, Stressresistenz, Analytik, Vernetztes Denken und Handeln, multikulturelle Skills und lebenslanges Lernen werden zukünftig für jeden Arbeitnehmer an Bedeutung gewinnen. Dies gilt umso mehr für Information Professionals, da sie im Unternehmen oft an Schnittstellen agieren und verschiedene Abteilungen miteinander vernetzen. Die sechs von Rüll genannten Schlüsselqualifikationen sind nicht neu und finden sich in anderen Studien und Expertenmeinungen¹⁴⁹ wieder, die Wiederholung unterstreicht aber ihren Wert und ihre Bedeutung.

¹⁴⁸ Rüll (2009), S. 226

¹⁴⁹ z.B. in Mutula (2013), S. 90

4.1.2 Stellenausschreibungen

Auswertungen von Stellenanzeigen sind eine beliebte Methode, um Anforderungen und Kompetenzen von Unternehmen an bestimmte Berufsgruppen herauszufinden.¹⁵⁰

In einem Zeitraum von ca. sechs Monaten (März bis September 2014) wurden drei Internet-Stellenbörsen regelmäßig durchsucht: Stepstone, die Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit und Monster.

Das Jobportal Stepstone gehört zur Axel Springer SE und bezeichnet sich auf ihrer Webseite als die "führende Online-Jobbörse in Deutschland"¹⁵¹. Das Magazin Focus-Money hat 2014 Stepstone im "Deutschlandtest zu Stellenbörsen im Internet" zur Nummer eins unter den Generalisten gewählt und dies somit bestätigt¹⁵². Deshalb ist Stepstone eine gute Quelle für Stellenanzeigen in einem breiten Berufsspektrum.

Die Jobbörse der Arbeitsagentur ist das Jobportal der Bundesagentur für Arbeit¹⁵³, deren Hauptaufgabe unter anderem die Vermittlung von Arbeitsstellen ist. Viele Unternehmen melden ihre offenen Stellen an die Bundesagentur für Arbeit, um vor allem arbeitslose und arbeitssuchende Personen anzusprechen.

Das Jobportal Monster wurde 1994 als das erste Jobportal der Welt in den USA gegründet und ist seit dem Jahr 2000 in Deutschland aktiv¹⁵⁴. Aufgrund seines großen Bekanntheitsgrades und des daraus resultierenden breiten Angebots ist monster.de eine gute Anlaufstelle für Stellenanzeigen.

Außerdem finden sich offene Stellenangebote auch auf Karrierenetzwerken wie Xing oder LinkedIn und auf den Karriereseiten der Unternehmen selbst. In Xing sind Stellenangebote von folgenden Gruppen berücksichtigt worden: Information and Document Management, Informationsvermittlung & -analyse (Infobroking), Knowledge Management, Wissensmanagement und Wissensmanagement - Das Magazin für Führungskräfte. Die Suche nach Stellen-

¹⁵⁰ Vgl. Behm-Steidel (2001); Puschmann (2005); North et al. (2012); Kennan et al. (2006); Myburgh (2005); Xia (2014); Kühnel (2012)

¹⁵¹ Über StepStone (o.J.)

¹⁵² Stellensuche per Mausclick (o.J.)

¹⁵³ Jobbörse (o.J.)

¹⁵⁴ Über uns (o.J.)

ausschreibungen direkt auf den Karriereseiten der Unternehmen kann aus zeitlichen Gründen nur bei den Unternehmen der angefragten Experten (s. Kapitel 4.1.3) durchgeführt werden.

Viele Unternehmen veröffentlichen ihre Stellenangebote auf mehreren Plattformen. Dadurch kommt es oftmals zu Überschneidungen. Doppelt oder mehrfach gefundene Stellenausschreibungen werden in der Auswertung nur ein Mal berücksichtigt.

Die Suche nach passenden Stellenausschreibungen gestaltet sich als schwierig, da es die Berufsbezeichnung "Information Professionals" nicht gibt (s. Kapitel 2.2). Für die Suche sind Abwandlungen und Variationen notwendig, zum Beispiel "Informationsspezialist", "Informationsmanager" oder "Rechercheur". Etablierte Berufsbezeichnungen wie Wissensmanager, Market/Competitive Intelligence Analyst oder Research Analyst können direkt gesucht werden. In den Suchportalen stepstone.de und monster.de gibt es die Möglichkeit nach Stichworten in den Stellenanzeigen zu suchen, dies hilft vor allem bei Stellenanzeigen, die keine der genannten Bezeichnungen enthalten, aber typische Aufgaben eines Information Professionals aufweisen. So werden auch Stellenanzeigen aus weiter verwandten Berufen gefunden, z.B. im Bereich Social Media oder E-Learning. Bei der Suche im Zeitraum März bis September 2014 kommen so 208 Stellenausschreibungen zusammen, wovon 140 an Professionals und 68 an Praktikanten/Werkstudenten gerichtet sind. Wie im Kapitel 2.2 beschrieben, wird in der Masterarbeit aber nur die sogenannte "Kerngruppe" näher auf Anforderungen und Kompetenzen untersucht, damit das Ergebnis nicht zu schwammig wird. Diese Kerngruppe teilt sich in Informations- und Dokumentationsmanagement, Informations- und Wissensmanagement, Research Analysten und Market/Competitive Intelligence Analysten.

Insgesamt werden 107 Stellenanzeigen ausgewertet, wovon sich 68 Stellenanzeigen auf den Bereich Professionals und 39 Stellenanzeigen auf den Bereich Praktikanten/Werkstudenten verteilen.

4.1.3 Experteninterviews

Experteninterviews bieten gegenüber Umfragen einen qualitativen Aspekt. Meinungen können frei geäußert und somit auch neue Impulse, die in einer Umfrage nicht berücksichtigt worden wären, freigesetzt werden. Natürlich spiegeln Interviews immer nur die Meinung eines Einzelnen wider, aber bei Experten, die jahrelang ihren Beruf ausüben und einen sehr guten Einblick in den Markt und die Branche haben, sind diese Einzelmeinungen besonders wertvoll.

Bei der Erstellung des Interviewleitfadens wurden drei größere Themenblöcke formuliert: die Definition und Aufgaben eines Information Professionals mit seinen Arbeitsmöglichkeiten im Markt, die Kompetenzen eines Information Professionals und die Schaffung eines Mehrwerts im Unternehmen durch Information Professionals. Alle drei Themenkomplexe sind äußerst interessant für den Inhalt der Ausarbeitung, doch der Hauptkern des Interviews liegt in der Mitte, den Kompetenzen. Der vollständige Interviewleitfaden befindet sich im Anhang A2.

Nach der Erstellung des Leitfadens im August 2014 werden acht ausgesuchte Information Professionals per E-Mail oder per sozialem Netzwerk Xing angesprochen, ob sie sich für das Interview zur Verfügung stellen würden. Einige der Information Professionals sind als Experten deutschlandweit bekannt, da sie in branchentypischen Zeitschriften publizieren oder auf branchennahen Veranstaltungen Vorträge halten. Insgesamt wird auf eine gute Mischung geachtet, was die Branchen und Mitarbeiterzahlen betrifft. Nach erfolgreicher Zusage finden alle Experteninterviews zwischen dem 6. September und 1. Oktober 2014 statt. Zwei Interviews werden persönlich vor Ort, zwei per Videotelefonie über Skype und vier über Telefon geführt. Durchschnittlich dauern die Interviews 27 Minuten, wobei das längste Interview 35 Minuten und das kürzeste 14 Minuten dauert.

Nach der Durchführung der Interviews werden diese vollständig transkribiert und an die Interviewteilnehmer geschickt. Die acht Interviewtranskriptionen befinden sich im Anhang unter A3.

Experte	Branche	Mitarbeiterzahl gesamt	davon Information Professionals
E1	Unternehmensberatung allgemein	100	2
E2	Unternehmensberatung spezialisiert	500	4
E3	Unternehmensberatung allgemein	400	3
E4	Finanzen/Versicherungen	1000	14
E5	Industrie	3000	1
E6	Market Intelligence	50	22
E7	Marktforschung	1200	8
E8	Anwaltskanzlei	400	10

Tabelle 1: Experten nach Branchen mit Mitarbeiterzahl gesamt und Anzahl Information Professionals

4.2 Ergebnisse

Nachdem die Methoden in Kapitel 4.1 ausführlich vorgestellt wurden, geht es im Kapitel 4.2 um die Ergebnisse dieser Methoden. Aus ihnen wird anschließend das Kompetenzprofil für Information Professionals geformt und in einem Kompetenzrad visualisiert.

4.2.1 Literaturstudie

In der Literaturstudie (s. Kapitel 4.1.1) tauchen einige Kompetenzen immer wieder auf. Diese werden hier besonders hervorgehoben, in Grafiken aufbereitet und für das Kompetenzprofil herangezogen.

Aus zwölf der in Kapitel 4.1.1 vorgestellten Literaturquellen¹⁵⁵ werden die erwähnten Kompetenzen in vier Kompetenzbereiche aufgeteilt: Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen, soziale Kompetenzen und persönliche Kompetenzen. Die am häufigsten vorkommenden Kompetenzen werden zusammengefasst und näher erläutert.

Fachkompetenzen

Bei den Fachkompetenzen überwiegen die IT-Kenntnisse, die in neun von zwölf Literaturstellen genannt werden (s. Abb. 9). Hier sind sowohl allgemeine technische Kenntnisse als auch der sichere Umgang mit bestimmten Programmen gemeint.

Mit fünf Nennungen folgt die Quellenkenntnis, also das Kennen und richtige Anwenden von Datenbanken, Suchmaschinen und anderen Informationsmitteln. Diese unterscheiden sich je nach Branche und Fachgebiet, aber auch nach dem Anfragetyp, z.B. Faktenfragen oder thematische Recherchen.

¹⁵⁵ European Council of Information Associations (ECIA) (2004), Special Committee on Competencies for Special Librarians (2003), Noack et al. (2009), Seidler-de Alwis (2014), Graumann (2013) und (2011), Fanning (2011), Gufler (2011), LexisNexis (2014), Myburgh (2005), Lawson et al. (2010), Financial Times/Special Library Association (2013) und Rüll (2009)

Mit jeweils vier Nennungen sind die Bewertung der gefundenen Informationen und betriebswirtschaftliche Kenntnisse vertreten. Jeweils drei Mal werden Sprachkenntnisse, die Aufbereitung und Analyse der gefundenen Informationen/Daten, Branchenkenntnisse, die generelle Recherchekompetenz und der Umgang mit Datenbanken und Suchmaschinen erwähnt. Diese sehr klassischen Aufgaben eines Information Professionals und die Sprach- und Branchenkenntnisse werden sich auch in den Ergebnissen der anderen Methoden widerspiegeln (s. Kapitel 4.2.2 und 4.2.3).

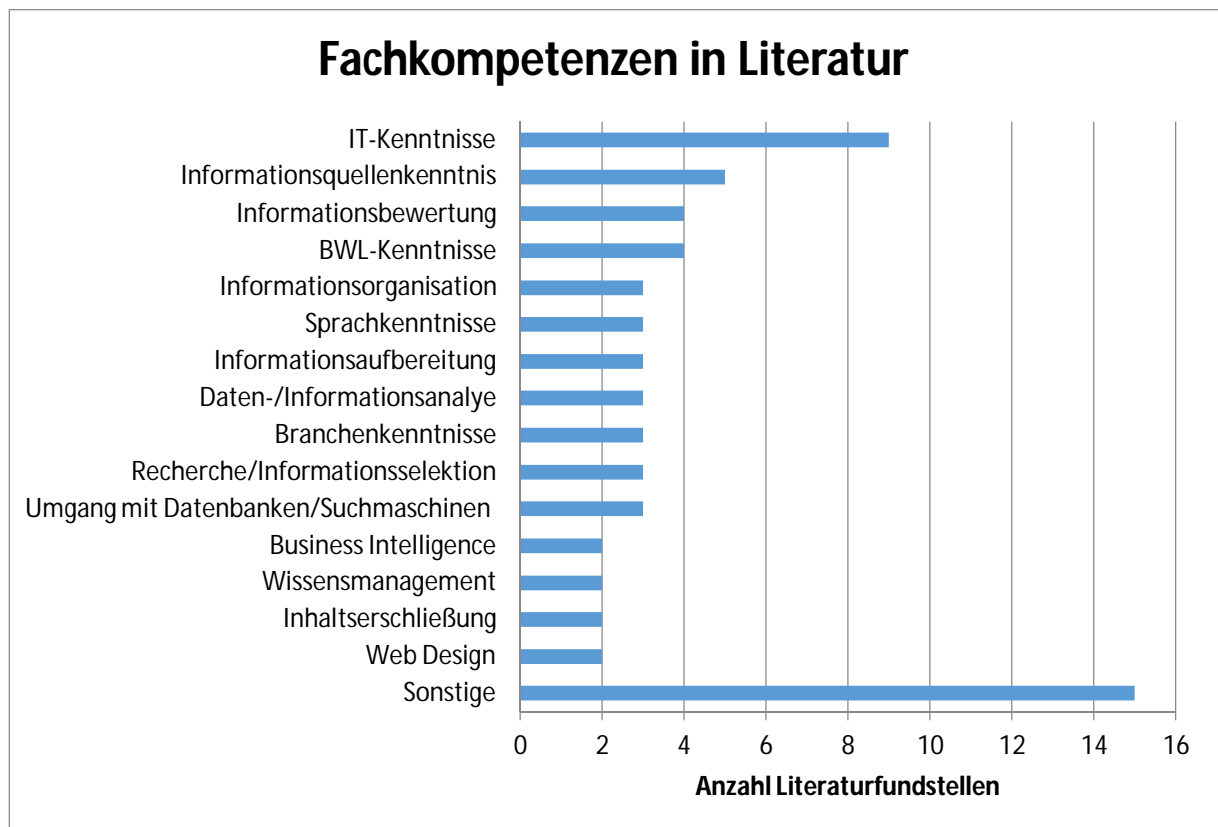


Abbildung 9: In den Literaturquellen genannte Fachkompetenzen

Mit je zwei Nennungen können Business Intelligence, Wissensmanagement und Web Design als neue Aufgabengebiete, die die Position des Information Professionals ausbauen oder stärken können, angesehen werden. Die Inhaltserschließung, ebenfalls zwei Nennungen, ist aufgrund neuer Algorithmen und dem Semantic Web eher im Rückgang begriffen.

Weitere Fachkompetenzen, die jeweils nur ein Mal erwähnt wurden, sind z.B. Content Management, Qualitätsmanagement oder juristische Kenntnisse.

Methodenkompetenzen

Mit vier Nennungen sind die Darstellungs- und Aufbereitungskompetenz und die Problemlösungskompetenz die am häufigsten erwähnten Methodenkompetenzen (s. Abb. 10). Informationen zielgruppengerecht darzustellen und aufzubereiten ist eine der essentiellen Aufgaben von Information Professionals. Die Suche nach Informationen ist meist auch von Laien zufriedenstellend durchführbar, aber die Ergebnisse schlussendlich so aufzubereiten, dass sie als Grundlage für weitreichende Entscheidungen herangezogen werden können, ist nur durch eine professionelle Zusammenfassung oder Illustration möglich. Der Trend, komplexe Daten in Infografiken oder Erklärvideos darzustellen, setzt sich immer weiter durch.

Probleme sind nur durch logisches und strukturiertes Denken zu lösen. Zuerst muss das Problem identifiziert und analysiert werden, anschließend muss eine Lösung für das Problem gefunden werden - oft auch unter kreativen Ansätzen. Information Professionals stehen dauernd Problemen ihrer Kunden gegenüber und müssen diese schnell und effektiv lösen, meist mit Hilfe von Recherchen und Analysen. Problemlösungskompetenz ist also eine wichtige Fähigkeit für Information Professionals.

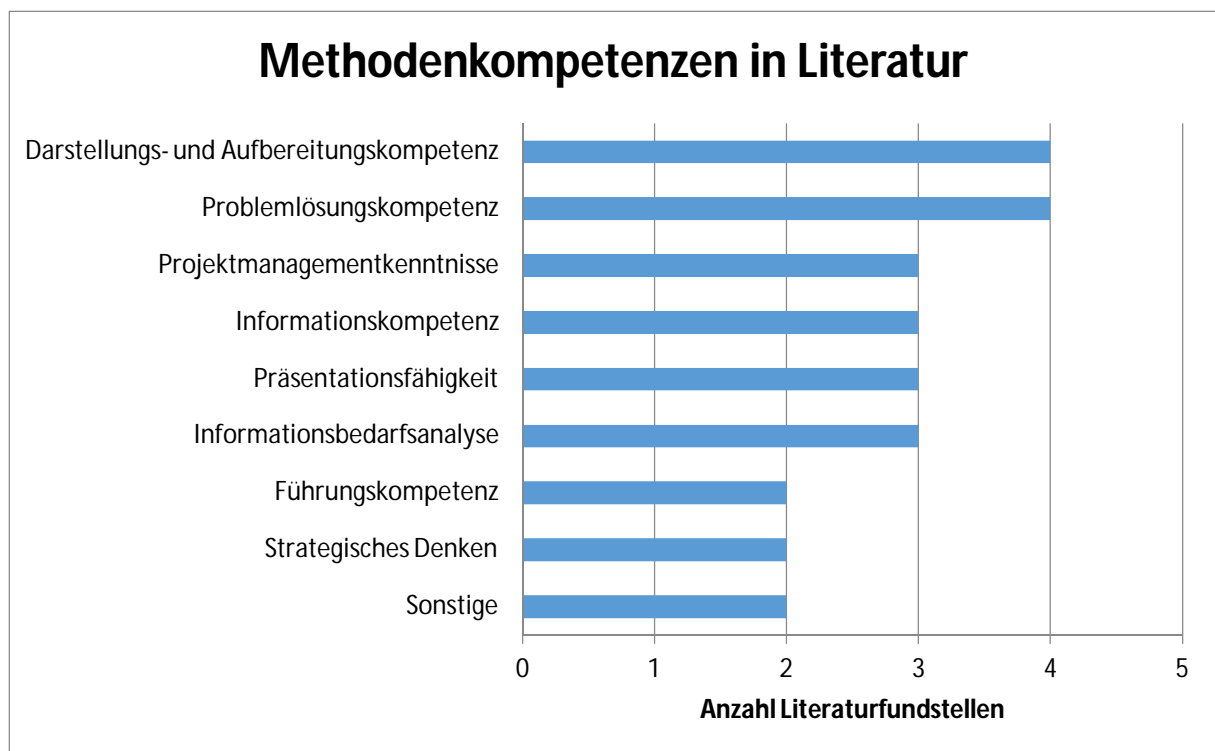


Abbildung 10: In den Literaturquellen genannte Methodenkompetenzen

Jeweils drei Nennungen können Projektmanagementkenntnisse, Informationskompetenz, Präsentationsfähigkeit und die Analyse des Informationsbedarfs des Kunden in sich vereinen.

Projektmanagement ist heutzutage für fast jede Berufsgruppe eine wichtige Methodenkompetenz. Auch bei der Einführung von beispielsweise Enterprise 2.0 oder einer Wissensdatenbank kann sie Information Professionals helfen. Informationskompetenz als Methodenkompetenz bezeichnet den gesamten Umgang mit Informationen, vom Erkennen des Informationsbedarfs, dem Suchen nach der richtigen und relevanten Information über die Beschaffung bis hin zur Bewertung und Nutzung dieser Information. Auch die Vermittlung der Informationskompetenz an Mitarbeiter und Kunden ist eine wichtige Aufgabe des Information Professionals, um jeden Wissensarbeiter selbst zu befähigen, kritisch mit Informationen umzugehen. Die gefundenen Informationen richtig zu präsentieren, ist eine weitere Kompetenz. Dies muss für den Information Professional sowohl mit Hilfe einer Präsentationssoftware als auch einem Flipchart oder einer Pinnwand möglich sein. Auch an die Zielgruppe muss er sich sprachlich und zeitlich anpassen - eine Präsentation vor dem Unternehmensvorstand wird sicherlich anders aussehen als ein Vortrag vor einer Praktikantengruppe. Die Analyse des Informationsbedarfs ist meist schwieriger, als es aussieht. Die Kunden formulieren ihre Anfrage oft nicht präzise genug oder wissen manchmal selbst nicht genau, was sie suchen. Die Aufgabe des Information Professionals ist es, herauszufinden, welche Informationen exakt benötigt werden.

Zwei Mal findet sich in der Literatur jeweils die Führungskompetenz und das strategische Denken. Die Führungskompetenz ist nur für Unternehmen mit größeren Informations- oder Researchabteilungen relevant. Wenn sich ein Information Professional in einer Führungsposition befindet, werden andere Kompetenzen von ihm verlangt, z.B. Personalführung und Budgetverantwortung. Das strategische Denken korreliert mit der Problemlösungskompetenz.

Weitere genannte Methodenkompetenzen sind Prozessmanagementkenntnisse und allgemein Managementkompetenz.

Soziale Kompetenzen

Bei den sozialen Kompetenzen überwiegt die Kommunikationsfähigkeit, die in zehn der zwölf Literaturquellen angegeben wird (s. Abb. 11). Die Kommunikation steht im Mittelpunkt des Arbeitsalltags eines Information Professionals. Sie ist nicht nur die bedeutendste Sozialkompetenz, sondern insgesamt die wichtigste Kompetenz. Mit fünf Nennungen folgt die

Teamfähigkeit. Auch die Zusammenarbeit im Team oder mit anderen Abteilungen sollte ein Information Professional beherrschen.

Jeweils drei Nennungen können interkulturelle Kompetenz, Servicementalität und Schulungs- bzw. Beratungskompetenz aufweisen. Da die Unternehmen heutzutage immer internationaler werden, ist das Zusammenarbeiten mit verschiedenen Kulturen auch für Information Professionals relevant. Servicementalität zeichnet Information Professionals aus, da sie Aufträge von Kunden bearbeiten und einen Service für diese erbringen. Sie produzieren keine physische Ware, sondern recherchieren nach immateriellen Informationen und analysieren diese. Wie in allen Dienstleistungsberufen ist also auch für den Information Professional Servicementalität hilfreich. Mit Schulungs- und Beratungskompetenz ist das Halten von Schulungen und Beratungen gemeint. Vor allem wenn es um die Einführung von neuer Software geht oder der Umgang mit einer bestimmten Datenbank gezeigt werden soll, müssen Information Professionals Beratungskompetenz aufweisen.

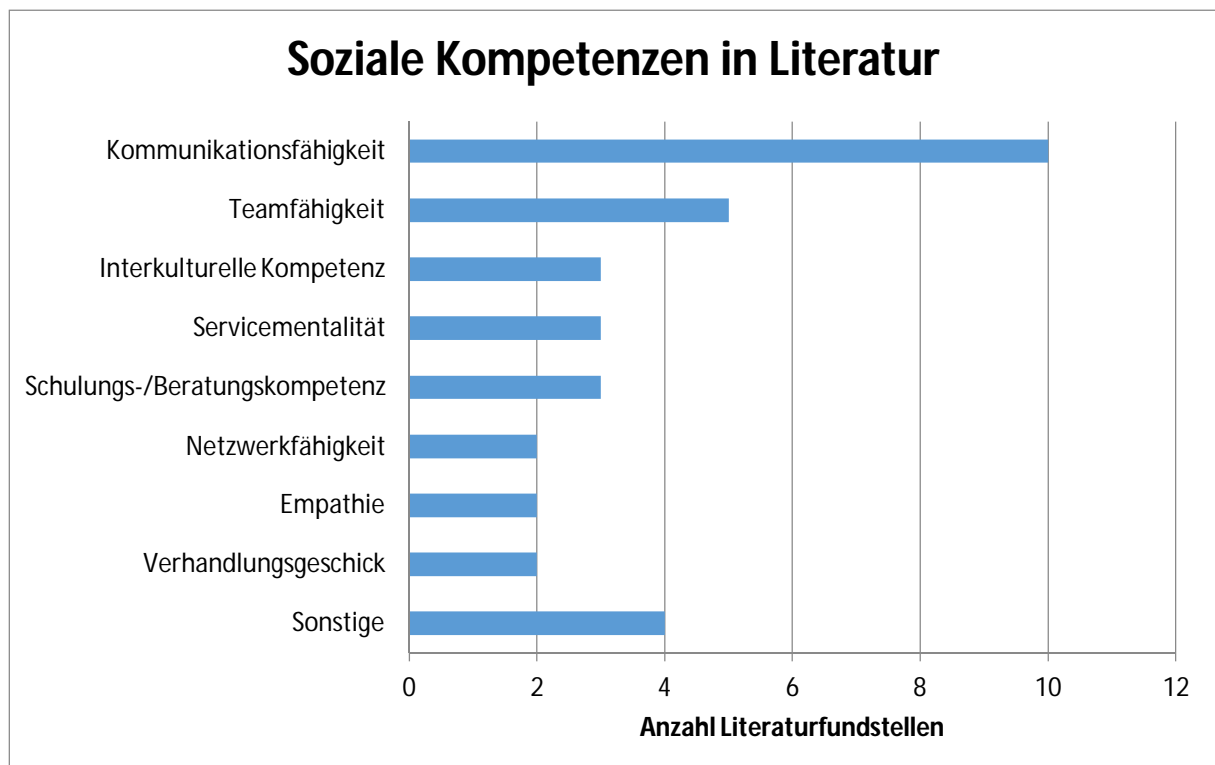


Abbildung 11: In den Literaturquellen genannte soziale Kompetenzen

Netzwerkfähigkeit, also das Knüpfen von Netzwerken, Empathie und Verhandlungsgeschick sind jeweils zwei Mal genannt. Das Netzwerken ist sowohl in der eigenen Berufsgruppe nütz-

lich, weil Information Professionals oft alleine in einem Unternehmen beschäftigt sind, als auch mit anderen Berufsgruppen im Unternehmen. So kann sich der Informationsspezialist bei seinen Branchenkollegen immer up-to-date halten und verpasst keine neuen Trends und etabliert sich im eigenen Unternehmen als Experte für Informationsfragen. Oft kämpft der Information Professional damit, seinen Mehrwert deutlich darzustellen. Hier kann Networking eine große Hilfe sein. Empathie ist das Einfühlungsvermögen in sein Gegenüber. Erst wenn sich der Information Professional in seinen Kunden einfühlt und sein Problem tatsächlich begreift, kann er die richtige Dienstleistung erbringen. Bei Rechercheaufträgen muss er oft "zwischen den Zeilen lesen", um das konkrete Informationsbedürfnis herauszufinden. Verhandlungsgeschick ist meist bei dem Abschluss von Datenbank- oder Softwareverträgen gefragt. Information Professionals nutzen immer mehr Programme und Werkzeuge, um ihre Arbeit effektiver und effizienter zu gestalten. Dabei sollten sie mit den Datenbank- und Softwareanbietern auf Augenhöhe verhandeln und sich gut in der Materie auskennen. Bei Profit Centern, in denen Information Professionals bezahlte Aufträge annehmen, spielt auch Verhandlungsgeschick eine Rolle, wenn es z.B. um die Preisgestaltung von Dienstleistungen geht.

Persönliche Kompetenzen

Bei den persönlichen Kompetenzen liegen die analytischen Fähigkeiten in den Literaturquellen an erster Stelle (s. Abb. 12). Diese sind zur umfassenden Informationssuche und -analyse unabdingbar.

Stressresistenz, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft werden je drei Mal erwähnt. Vor allem die Veränderungsbereitschaft ist in Zeiten des digitalen Wandels und der rasenden Technologieentwicklung besonders wichtig. Information Professionals müssen ständig Neues lernen und auf dem Laufenden bleiben.

Je zwei Nennungen weisen das lebenslange Lernen, Innovationsfähigkeit, Kreativität, Organisationstalent, Proaktivität und Sorgfalt auf. Lebenslanges Lernen ist für jeden Wissensarbeiter von Bedeutung, da sich die Arbeitswelt ständig wandelt. Es kommen immer weitere Computerprogramme und Maschinen zum Einsatz, die das Tätigkeitsfeld des Wissensarbeiters immer mehr verschieben. Manuelle, einfache Tätigkeiten werden weniger, komplexe und anspruchsvolle Aufgaben nehmen zu. Auch Proaktivität zeichnet den Information Professional aus, da

er sich aktiv in das Unternehmen einbringt und zusätzliche Aufgaben übernimmt, statt wie früher nur auf Anweisungen zu warten. Gerade in der heutigen Zeit von Social Media und neuen Trends und Strömungen in der digitalen Welt kann der Information Professional sein Arbeitsfeld ausbauen.

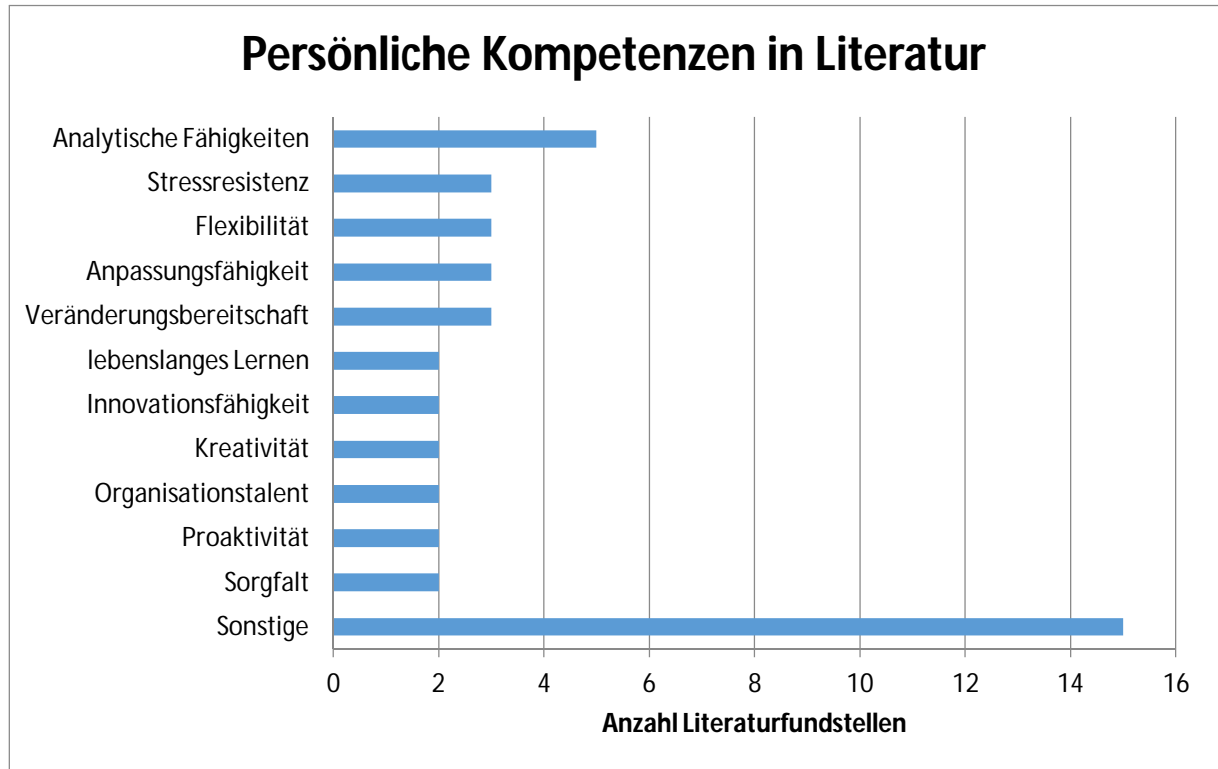


Abbildung 12: In den Literaturquellen genannte persönliche Kompetenzen

Weitere genannte persönliche Kompetenzen (in der Grafik unter Sonstige zusammengefasst) sind beispielsweise Eigeninitiative, Durchhaltevermögen oder Entscheidungsfreude.

4.2.2 Stellenausschreibungen

Für die Auswertung sind im Folgenden jeweils nur die Stellenanzeigen der "Kerngruppe", d.h. im Informations- und Dokumentationsmanagement, im Informations- und Wissensmanagement, Research Analysten und Market/Competitive Intelligence Analysten, berücksichtigt. Für die Professionals ergeben sich somit 68 Stellenanzeigen für die Auswertung, für die Praktikanten sind es 39 Stellenanzeigen.

Branchen

Zuerst werden die Stellenausschreibungen für Professionals den Branchen zugeteilt, um zu prüfen, ob bestimmte Branchen signifikant mehr Information Professionals einstellen als andere. In den 68 untersuchten Stellenausschreibungen dominieren Unternehmensberatungen mit 27%, dahinter folgen Industrieunternehmen (18%) und die Dienstleistungsbranche (12%) (s. Abb. 13). Diese drei Branchen zusammen machen bereits mehr als die Hälfte aller ausgewerteten Stellenanzeigen aus.

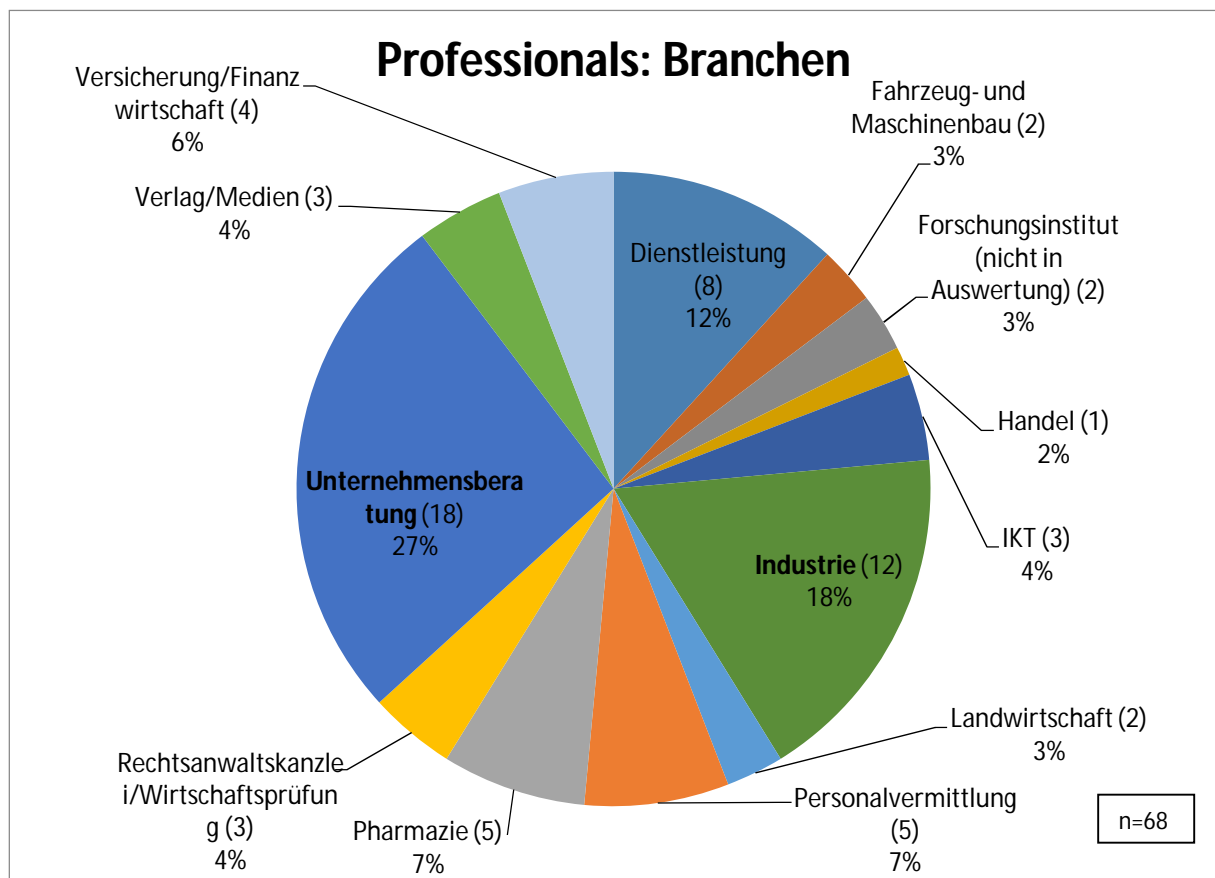


Abbildung 13: Stellenausschreibungen Professionals nach Branchen

Interessanterweise befindet sich der Fahrzeug- und Maschinenbau mit nur 2 Stellenanzeigen im unteren Feld (3%). Bei den Praktikanten und Studenten (s. Abb. 14) ist dies umgekehrt, dort sind 23% aller Stellenanzeigen im Fahrzeug- und Maschinenbau einzuordnen. Dahinter befinden sich die Unternehmensberatungen (15%) und die Industrieunternehmen (13%). Diese Auffälligkeit könnte zwei Gründe haben. Zum einen werden beim Fahrzeug- und Maschinenbau möglicherweise mehr Praktikanten eingestellt, um Kosten zu sparen und sich nicht langfristig an neue Mitarbeiter zu binden. Zum anderen könnten die Informationsabteilungen dieser Firmen bereits gut besetzt sein und für Projekte und arbeitsintensive Phasen Praktikanten oder Werkstudenten als Arbeitserleichterung eingesetzt werden. Da es aber in den Unternehmensberatungen sowohl im Professionals- als auch im Praktikantenbereich homogener ist, ist die erste Möglichkeit der Kosteneinsparung wahrscheinlicher.

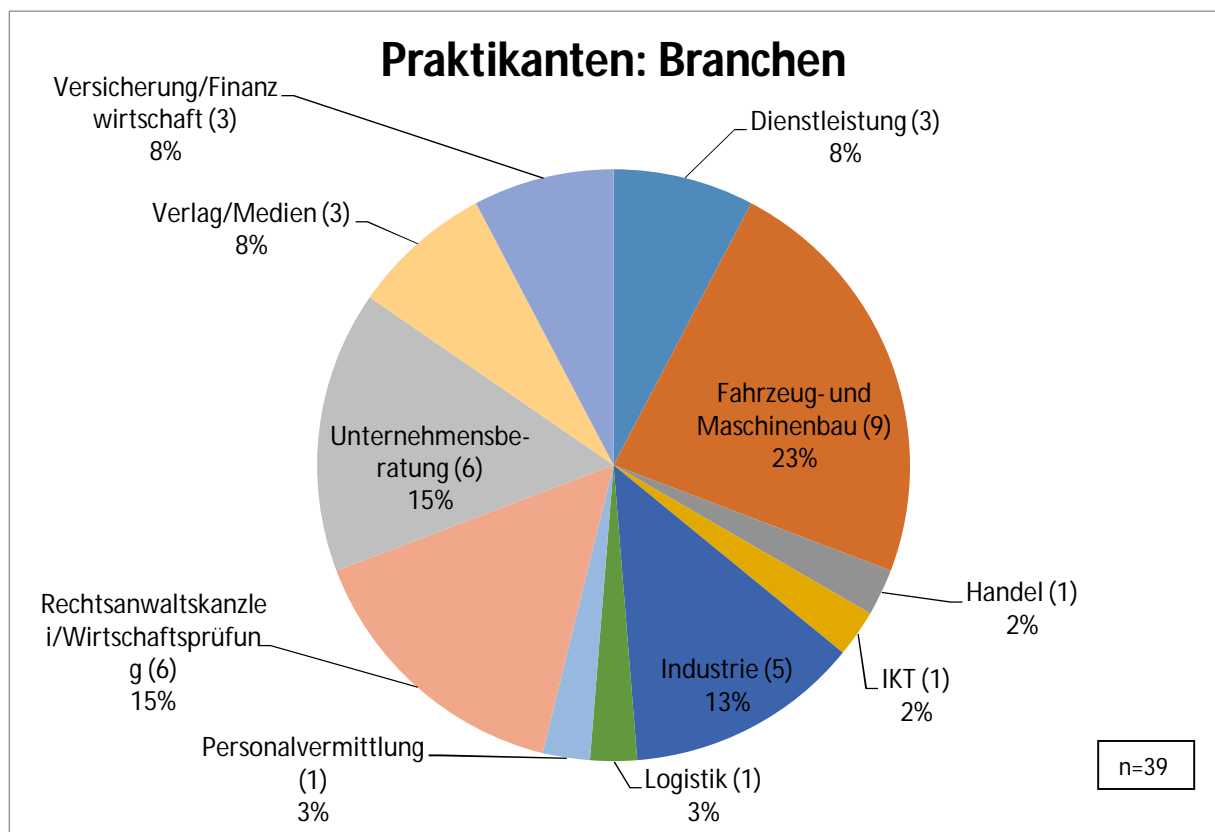


Abbildung 14: Stellenausschreibungen Praktikanten nach Branchen

Geforderte Qualifikation

Ebenfalls interessant ist eine Auswertung nach der geforderten Qualifikation (s. Abb. 15). Bei den Professionals wird in 80% der Stellenanzeigen (54 von 68) ein abgeschlossenes Studium gefordert, 11% der Stellenanzeigen nennen eine abgeschlossene Ausbildung. Jeweils 1% fordert Abitur, einen guten Schulabschluss oder eine Weiterbildung. Bei Mehrfachnennungen werden jeweils die zuerst genannten bzw. favorisierten Qualifikationen berücksichtigt.

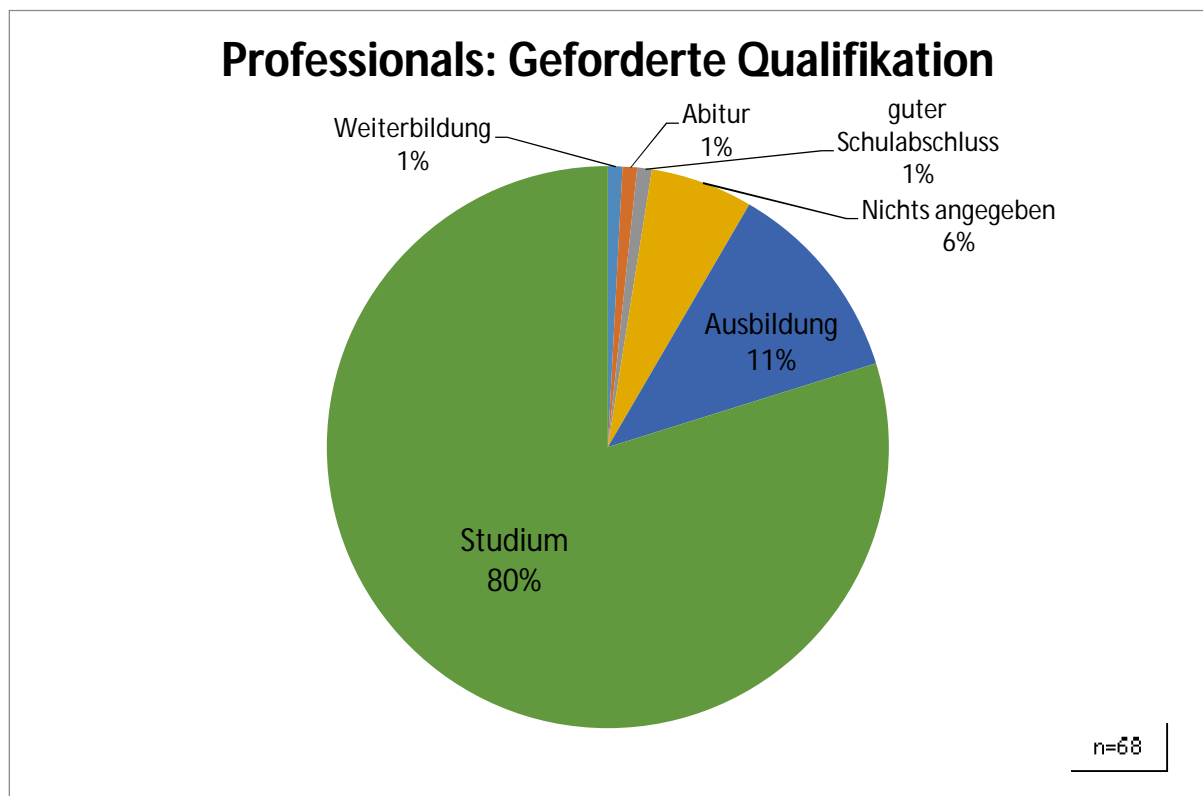


Abbildung 15: Geforderte Qualifikation der Stellenanzeigen für Professionals

Eine Untersuchung der geforderten Studiengänge in den ausgewerteten Stellenanzeigen ist in Abb. 16 visualisiert. Hier sind Mehrfachnennungen berücksichtigt. Die mit 28% am meisten genannten Studienfächer (27 Nennungen) sind den Wirtschaftswissenschaften zuzuordnen, worunter BWL, VWL (Volkswirtschaftslehre), Business Research und duale Studiengänge in Wirtschaftswissenschaften subsummiert werden. Dahinter folgt mit 17% (16 Nennungen) keine Angabe eines bestimmten Studienfaches. Dies unterstützt das Bild des Information Professional als Quereinsteiger. Mit jeweils 13% werden Informationswissenschaften (Informations- und Wissensmanagement, Dokumentationswesen, Bibliotheksmanagement, Archivwesen, Informationswirtschaft, Informationsmanagement und Unternehmenskommunikation)

und Naturwissenschaften (Chemie, Pharmazie, Wirtschaftschemie, Mathematik, Wirtschaftsmathematik) verlangt (je 12 Stellen). 11% bevorzugen Ingenieurwissenschaften wie Maschinenbau, Wirtschaftsingenieurwesen, Elektrotechnik oder Technik. Die restlichen 18% verteilen sich auf Medienwissenschaften (hierzu zählen auch Kommunikationswissenschaften und Marketing), Informatik und Wirtschaftsinformatik, Sozialwissenschaften (Soziologie), Geisteswissenschaften (Jura) und Geographie (Regionalwissenschaften, Wirtschaftsgeographie).

Insgesamt ist die Nennung der geforderten Qualifikation sehr bunt gemischt und divergierend. Es ist abhängig davon, ob die in der Stellenanzeige genannten Aufgaben nur mit fachlichem Hintergrund bewältigt werden können (z.B. Jura oder Maschinenbau) oder nicht. Größtenteils haben Information Professionals auch als Quereinsteiger gute Arbeitsmarktchancen. Ein Studium in Wirtschafts-, Informations- oder Naturwissenschaften bringt aber den meisten Nutzen für die Karrierechancen eines Information Professionals.

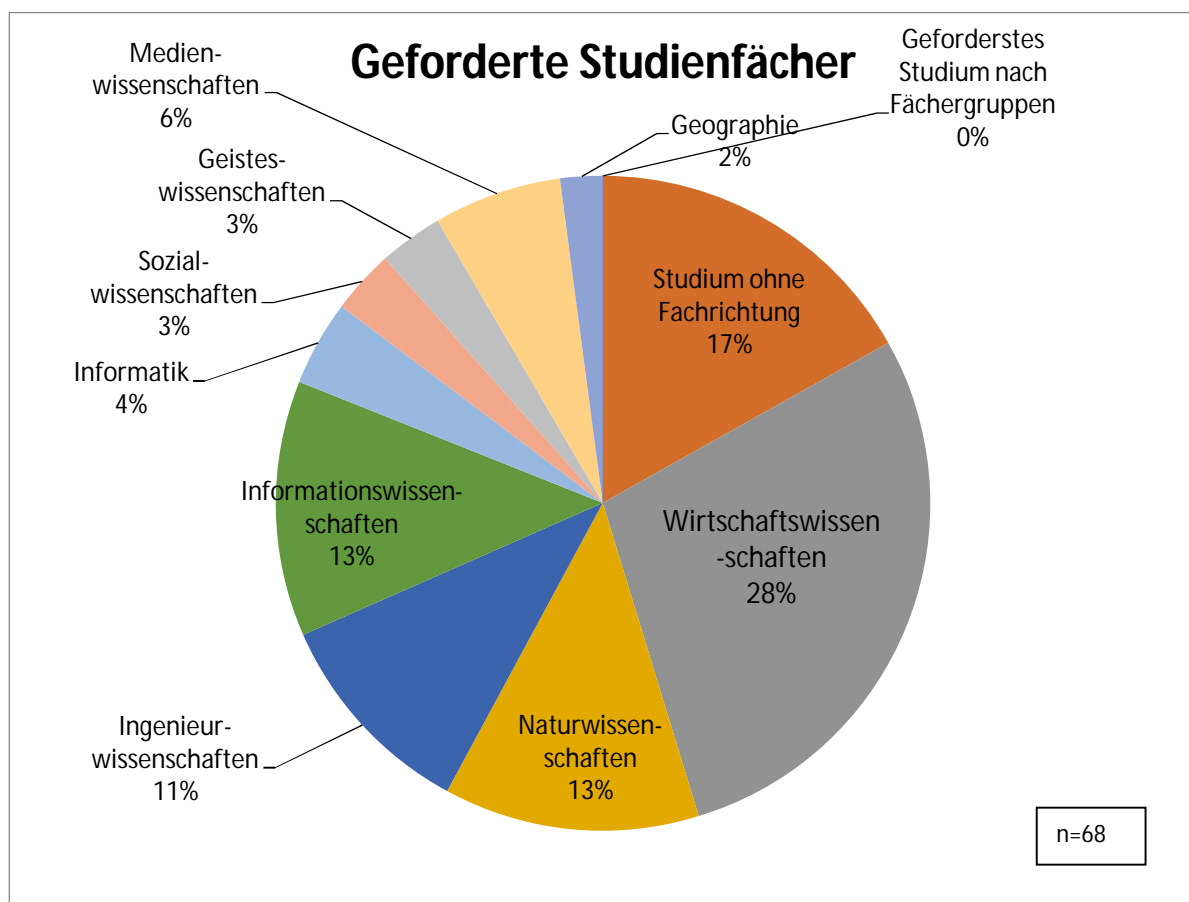


Abbildung 16: Geforderte Studienfächer in den Stellenanzeigen für Professionals nach Fächergruppen (Mehrfachnennung möglich)

Berufserfahrung

80% der Stellenanzeigen (54 von 68) haben Angaben zur Berufserfahrung gemacht (s. Abb. 17). Dabei werden vor allem Berufserfahrung im Tätigkeitsfeld (Informationsmanagement, Research, Wissensmanagement), aber auch aus der entsprechenden Branche (z.B. Telekommunikation, Lebensmittelindustrie, Pharmazie) gewünscht. In 12 der 54 Stellenanzeigen wird "relevante" oder "einschlägige" Berufserfahrung verlangt, dies könnte sowohl die Berufserfahrung im Job, in der Branche oder in beidem bedeuten. Explizit ausgeschlossen wird Berufserfahrung in zwei der 54 Stellenanzeigen.

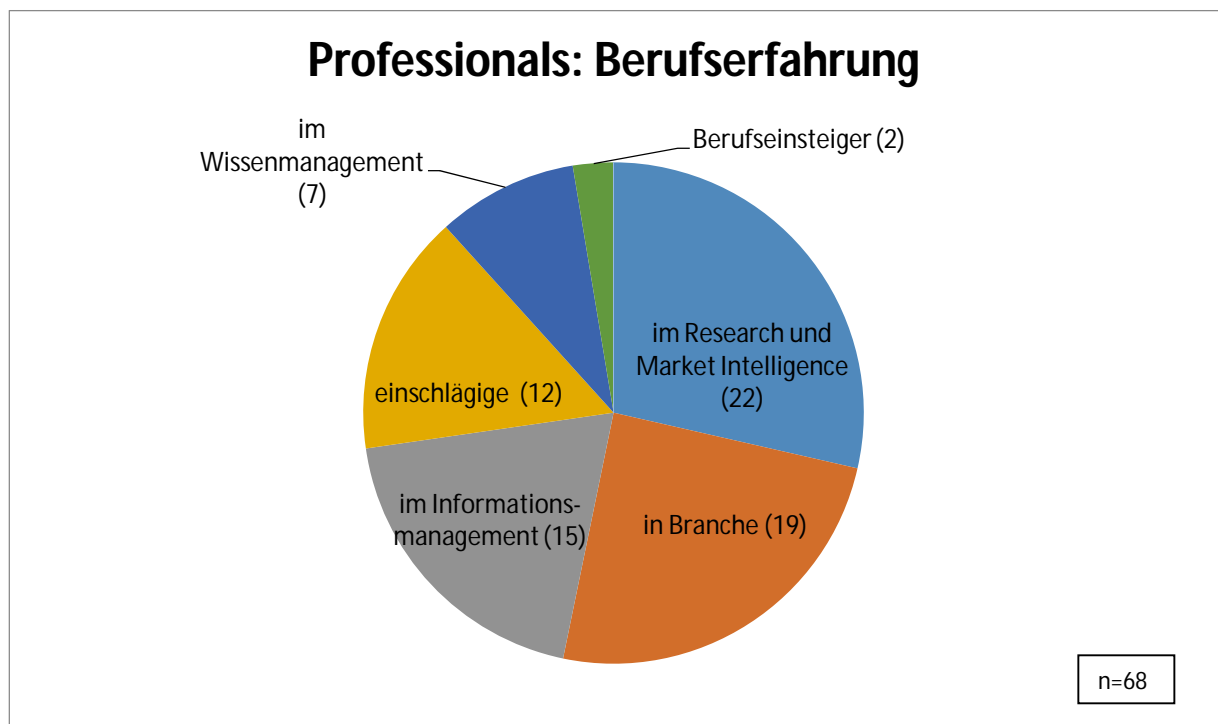


Abbildung 17: Angegebene Berufserfahrung in den Stellenanzeigen der Professionals

Ebenfalls interessant ist die Auswertung nach genannten Zeiträumen der Berufserfahrung. 20 der 54 Stellenanzeigen nennen Zahlen zur Berufserfahrung:

<u>Berufserfahrung in Jahren</u>	mind. 1	mind. 2	mind. 3	3 - 5	mind. 5	mehrere
<u>Anzahl Stellenanzeigen</u>	1	2	1	2	2	12

Tabelle 2: Berufserfahrung in Jahren (n=20)

Nur drei der 20 Stellenanzeigen nennen Zeiträume unter drei Jahren. Das bedeutet, dass in den meisten Stellenanzeigen keine Berufsanfänger gewünscht sind. Bewerber sollen über mindestens drei Jahre Berufserfahrung verfügen. Dies schließt auf verantwortungsvolle Positionen in Unternehmen.

Kompetenzen

Im Folgenden werden die genannten Kompetenzen in den Stellenausschreibungen untersucht. Hierbei wird die Kompetenzsystematik nach North (s. Kapitel 3.3) angewendet, d.h. die Einteilung in Fach-, Methoden-, soziale und persönliche Kompetenzen. Die Einordnung der in den Stellenanzeigen genannten Kompetenzen in die Kompetenzsystematik ist subjektiv. Eine grobe Orientierung findet anhand der gelesenen Literatur und anderen Kompetenzprofilen statt, allerdings ist die Sortierung der Kompetenzen nur ein persönlicher Vorschlag. Die Experten ordnen die Kompetenzen teilweise anders zu (s. Kapitel 4.2.3).

Fachkompetenz

Bei den Fachkompetenzen (s. Abb. 18) überwiegen die Fremdsprachenkenntnisse, vor allem Englisch. Mit 48 Nennungen in 68 Stellenanzeigen ist diese Kompetenz nicht nur in den Fachkompetenzen, sondern generell die am häufigsten genannte Kompetenz. In einer zunehmend globalisierten Welt wird dies in nahezu allen Stellenanzeigen, auch über diese Untersuchung hinaus, verlangt. In 14 Stellenanzeigen ist außerdem zu sehen, dass oft zusätzliche oder andere Fremdsprachenkenntnisse gefordert werden.

Die zweithäufigste Fachkompetenz, die in den Stellenanzeigen zu finden ist, ist die Beherrschung eines Office-Pakets, meist Microsoft Office (MS) oder Open Office. Das Präsentationsprogramm Powerpoint, die Tabellenkalkulationssoftware Excel und das Schreibprogramm Word sind essentielle Hilfsmittel im Büroalltag. Der sichere Umgang mit diesen Programmen ist eine Notwendigkeit und wird in fast allen Firmen vorausgesetzt. Die 30 Nennungen symbolisieren die Wichtigkeit dieser Kompetenz.

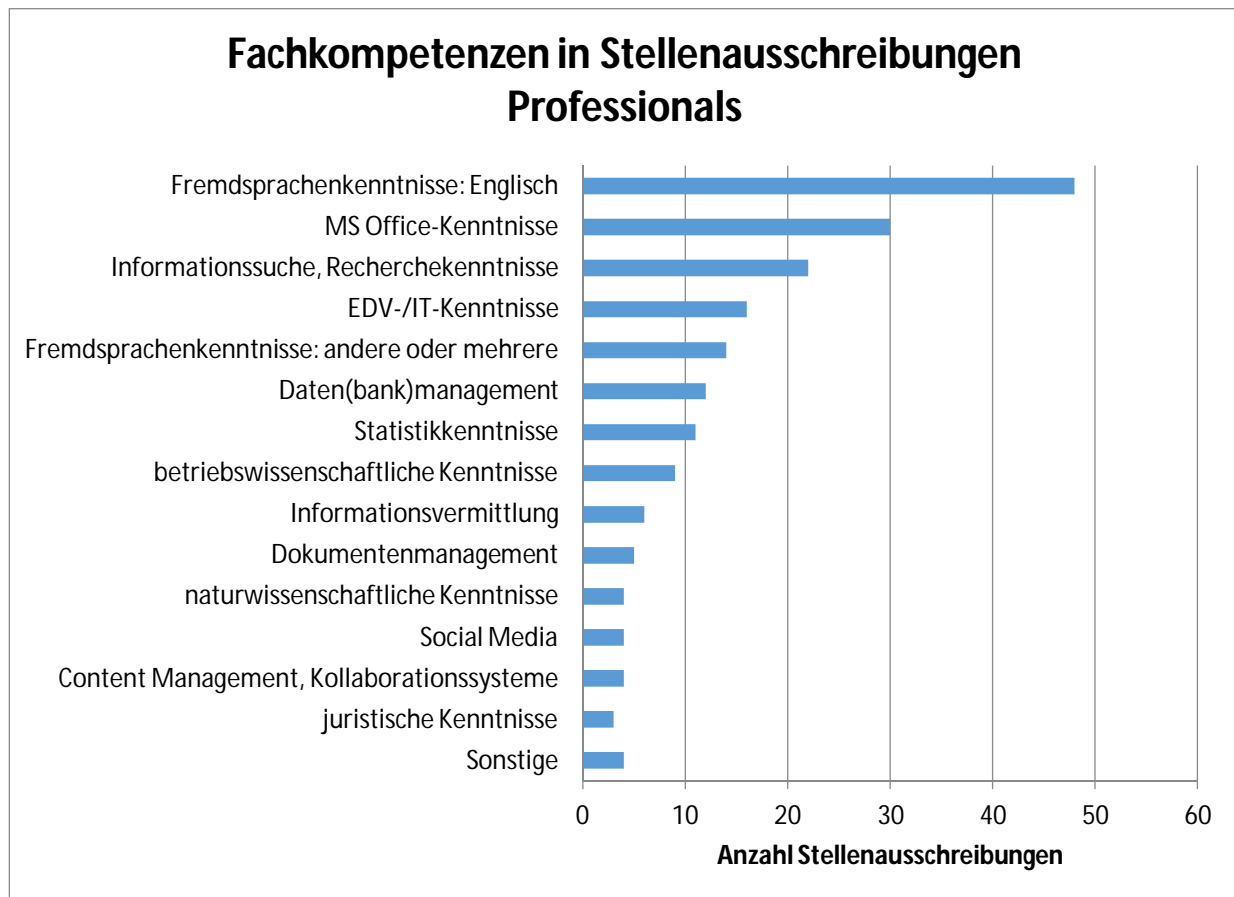


Abbildung 18: Fachkompetenzen in Stellenausschreibungen für Professionals

Mit 22 Nennungen sind unter den Begriffen "Informationssuche, Recherchekenntnisse" folgende Fähigkeiten gemeint: die Suche nach Informationen im Internet und in Datenbanken, z.B. in Patentdatenbanken, die Identifikation und das Herausfiltern von relevanten Inhalten und das Pflegen eines Informationsressourcen-Verwaltungssystems als Hilfsmittel zur Informationssuche. Oft wird in Stellenausschreibungen generell Recherchekompetenz genannt, ohne dies näher auszuführen.

Unter EDV- und IT-Kenntnissen sind sowohl Programmiersprachen wie HTML, Java, JavaScript, SQL oder PHP zusammengefasst als auch Webdesign und Bildbearbeitung. Mit nur 16 kumulierten Nennungen, in denen die Skriptsprachen je nur ein oder zwei Mal vorkommen, wird spezifischen IT-Kenntnissen nicht viel Gewicht beigelegt. Dies zeigt, dass Information Professionals nicht aus der Informatik kommen müssen und sich eher mit der Informationssuche (z.B. in Datenbanken) und der Informationsaufbereitung (z.B. mit Microsoft Office) beschäftigen.

Unter Datenmanagement und Datenbankmanagement werden folgende Kompetenzen zusammengefasst: Datenaufbereitung und -modellierung, Taxonomien/Metadaten und der Umgang mit und Aufbau von Datenbanksystemen. Die zwölf Stellenanzeigen, in denen diese Kompetenzen aufgelistet sind, haben ihren Schwerpunkt in der (Projekt-)Dokumentation oder dem Aufbau eines Thesaurus.

Unter Statistikkenntnissen ist die Auswertung von Statistiken und der Umgang mit Statistiksoftware wie Cognos und SAS (Statistical Analysis System) zu verstehen. Diese Anforderungen kommen oft bei Research Analysten vor, deshalb sind sie mit elf Nennungen in 68 Stellenanzeigen relativ oft vertreten.

Weitere Fachkompetenzen mit weniger als zehn Nennungen sind: Betriebswirtschaftliche Kenntnisse (9), Informationsvermittlung (6), Dokumentenmanagement (5), naturwissenschaftliche Kenntnisse (4), Social Media (4), Content Management und Kollaborationssysteme (4) und juristische Kenntnisse (Urheberrecht, Medienrecht) (3). Unter "andere" zusammengefasst sind einzelne branchenspezifische Kenntnisse wie Onlinemarketing (1), Bibliothekskenntnisse (1), Marktforschung (1) und Unternehmenskommunikation (1).

Methodenkompetenz

In den Methodenkompetenzen führt das selbständige Arbeiten mit 15 Nennungen die Liste an (s. Abb. 19). Dies ist generell eine der wichtigsten Eigenschaften von Wissensarbeitern, da heutzutage viele Arbeiten alleine am Computer durchgeführt werden. Meist ist der Information Professional allein oder hat nur wenige Kollegen, die die speziellen Aufgaben des Recherchierens und der Informationsaufbereitung übernehmen. Deshalb ist eine autonome und selbstsichere Arbeitsweise von Vorteil.

Dahinter folgen Organisations- und Koordinationsfähigkeit mit jeweils 13 Nennungen und Projektmanagementkenntnisse, Sorgfalt/Detailgenauigkeit und konzeptionelles Denken und Handeln mit jeweils zwölf Aufführungen. Organisations- und Koordinationsfähigkeit und Sorgfalt sind wichtige Kompetenzen, um beispielsweise einen Wust an Informationen strukturiert und zielgruppengerecht aufbereiten zu können. Projektmanagement und konzeptionelles Denken und Handeln spielen auch bei Information Professionals eine immer größere Rolle, z.B. bei der Einführung eines neuen Computerprogramms oder der Erstellung eines umfangreichen Berichts. Auch das strukturierte Denken und Handeln unterstützt die eben genannten

Kompetenzen und ist mit elf Nennungen eine der meist genannten Anforderungen an Information Professionals. Ebenfalls mit elf Nennungen ist die Präsentationsfähigkeit vertreten. Die Rechercheergebnisse nicht nur zusammenzustellen und visuell aufzubereiten, sondern auch adäquat zu präsentieren, wird in Zukunft immer wichtiger werden.

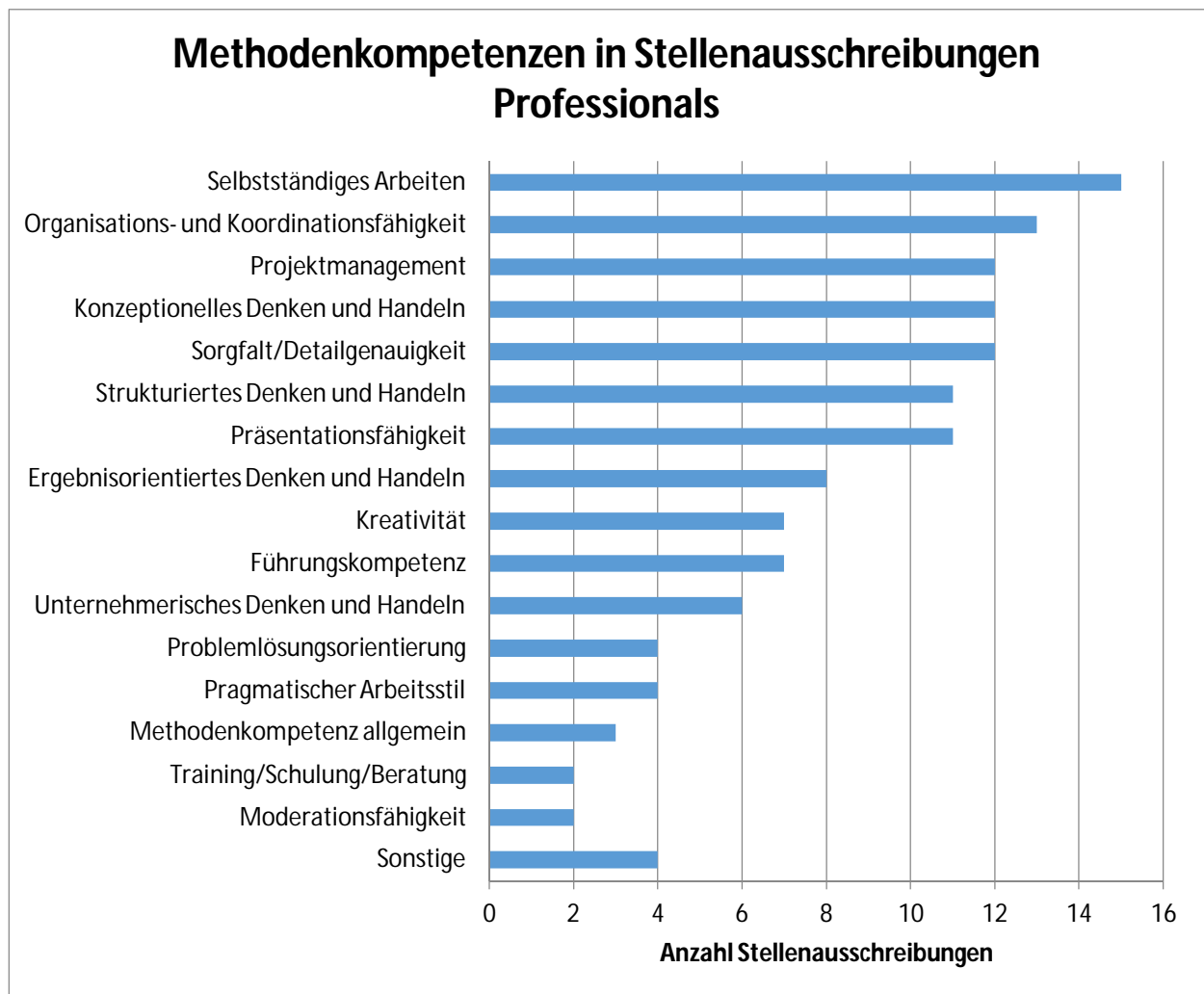


Abbildung 19: Methodenkompetenzen in Stellenausschreibungen für Professionals

Weitere Methodenkenntnisse, die in den Anforderungsprofilen vorkommen, sind: Ergebnisorientiertes Denken und Handeln (8), Kreativität (7), Führungskompetenz (7), Unternehmerisches/Wirtschaftliches Denken und Handeln (6), Problemlösungsorientierung (5), pragmatischer Arbeitsstil (4), Methodenkompetenz allgemein (3), Trainings-/Schulungs-/Beratungskompetenz (2), Moderationsfähigkeit (2) und andere Methodenkompetenzen mit nur einer Nennung: Zeitmanagement, Interpretationsfähigkeit, Handlungsorientierung und Multitasking.

Sozialkompetenz

Die meistgenannte soziale Kompetenz ist mit Abstand die Kommunikationsfähigkeit (45 Nennungen von 68 Stellenausschreibungen) (s. Abb. 20). Die Kommunikation, hierzu zählen die mündliche, die schriftliche und die nonverbale Kommunikation, ist sehr wichtig für den Beruf des Information Professional. Er muss sich in verschiedenen Situationen, ob im persönlichen Gespräch, per Telefon, E-Mail oder Chat, seinem Gesprächspartner anpassen und seine Antworten treffend und klar formulieren können. Vor allem bei der Auftragsentgegennahme, z.B. für eine Recherche oder einen Bericht, ist das Nachfragen essentiell. Oft drücken sich die Auftraggeber nicht klar genug aus, welche Informationen sie benötigen oder wie weit die Recherche gehen soll. Um genau dies herauszufinden, sollte der Information Professional über passende Fragetechniken und eine hohe Kommunikationsfähigkeit verfügen.

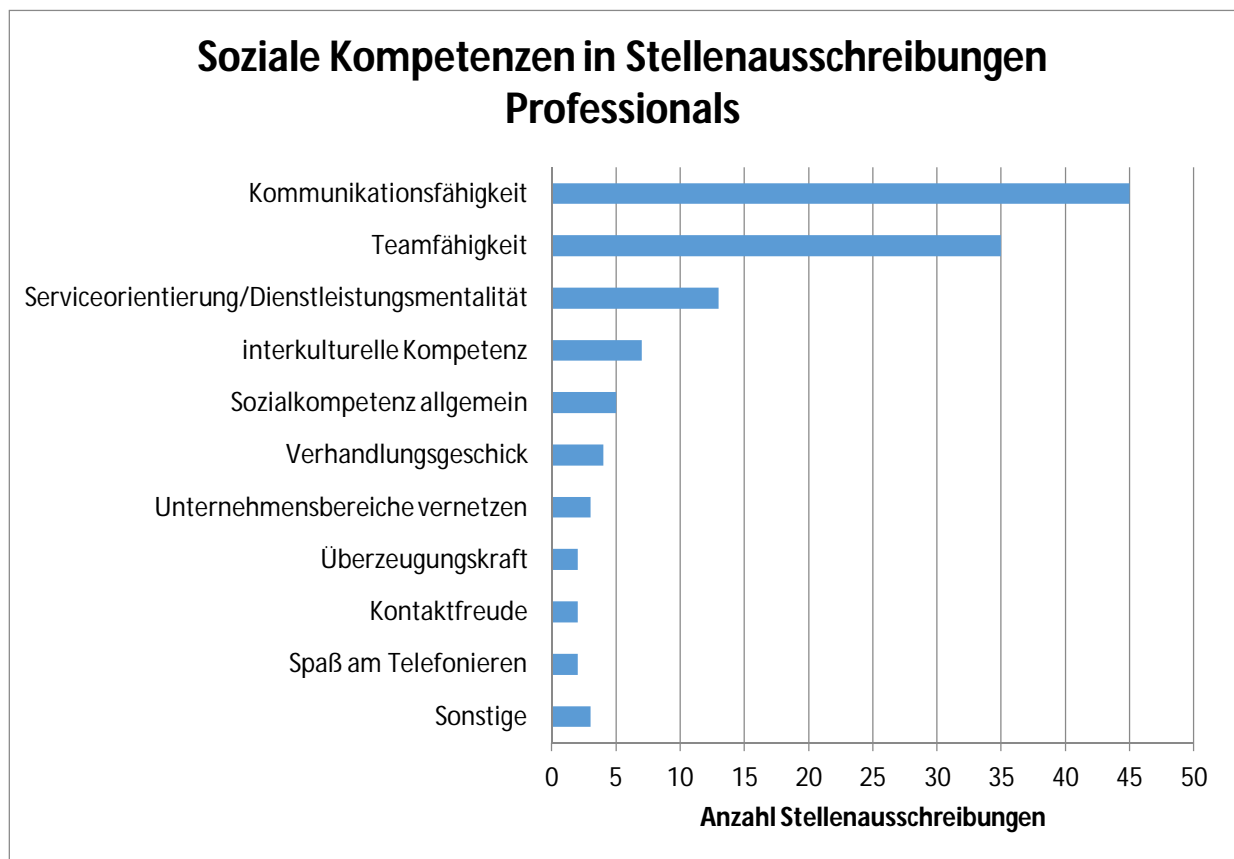


Abbildung 20: Soziale Kompetenzen in Stellenausschreibungen für Professionals

Die zweithäufigste genannte soziale Kompetenz ist die Teamfähigkeit. 35 von 68 Stellenausschreibungen listen Teamfähigkeit im Anforderungsprofil auf. Eine konstruktive Zusammenarbeit mit Kollegen ist nicht nur beim Information Professional gefragt, sondern mittlerweile eine

der häufigsten Anforderungen generell in Stellenausschreibungen. Beim Information Professional unterstreicht es die Schnittstellenfunktion, die ein abteilungsübergreifendes Arbeiten erfordert. Er kann sich sowohl mit der IT-Abteilung des Unternehmens unterhalten als auch mit der Unternehmenskommunikation, dem Marketing und der Produktion.

Die dritthäufigste Sozialkompetenz ist die Serviceorientierung, auch oft Dienstleistungsmentalität genannt (13 Nennungen). Interkulturelle Kompetenz wird vor allem in großen, internationalen Konzernen gefordert. Mit 7 Nennungen ist diese Kompetenz allerdings weit hinter vielen anderen geforderten Kompetenzen. Sozialkompetenz allgemein ist in 5 Stellenausschreibungen zu finden.

Weitere soziale Kompetenzen mit weniger als vier Nennungen sind: Verhandlungsgeschick (4), Unternehmensbereiche vernetzen (3), Überzeugungskraft (2), Kontaktfreude (2), Spaß am Telefonieren (2) und andere Sozialkompetenzen mit nur einer Nennung: Konfliktfähigkeit, konstruktives Verhalten und prozessübergreifendes Arbeiten.

Persönliche Kompetenz

Im Bereich der persönlichen Kompetenzen werden analytische Fähigkeiten am häufigsten genannt (in nahezu der Hälfte der Stellenanzeigen, 31 von 68) (s. Abb. 21). Diese sind bei Information Professionals besonders wichtig, wenn sie recherchierte Informationen auswerten und Handlungsempfehlungen abgeben müssen.

Mit nur elf Nennungen in allen Stellenanzeigen für Professionals kommt die Eigeninitiative als zweithäufigste persönliche Kompetenz vor. Danach folgt sicheres Auftreten mit zehn Auf führungen. Dies sind Persönlichkeitsmerkmale, die vor allem sehr selbständige und selbstbewusste Personen charakterisieren.

Weitere persönliche Kompetenzen mit weniger als zehn Nennungen sind: Zielorientiertes Denken und Handeln (9), schnelle Auffassungsgabe (8), Durchsetzungsstärke (8), Flexibilität (6), Engagement (6), (Selbst-)Motivation (5), Technikaffinität (5), Verantwortungsbewusstsein (5), Stressresistenz/Belastbarkeit (4), Neugier (4), Zuverlässigkeit (4), Begeisterung/Einsatzfreude (4), Leistungsbereitschaft/Erfolgsantrieb (3), Qualitätsbewusstsein (3).

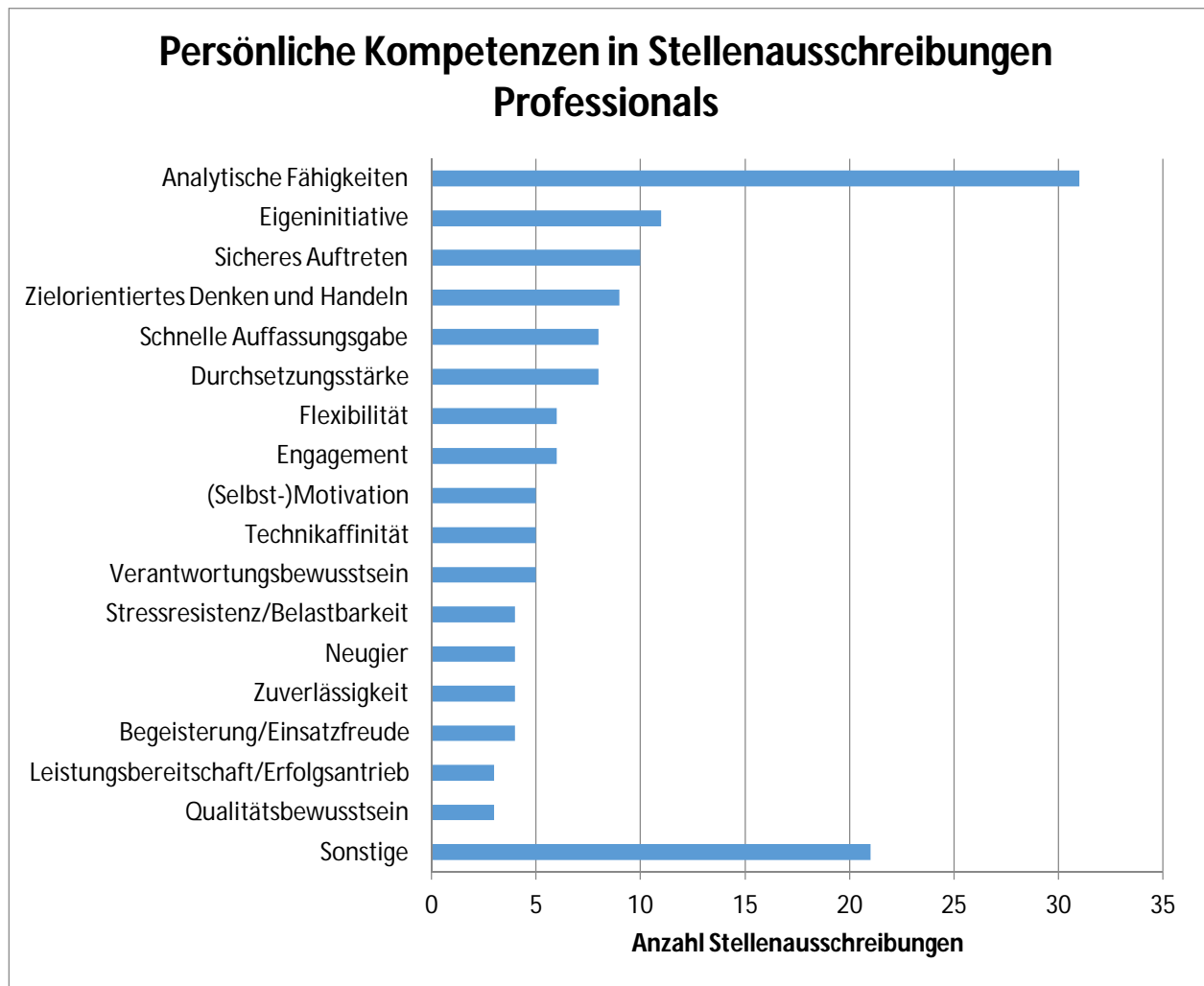


Abbildung 21: Personale Kompetenzen in Stellenanzeigen für Professionals

Unter "Sonstige" sind persönliche Kompetenzen, die nur ein oder zwei Mal genannt wurden zusammengefasst: Lernbereitschaft (2), Persönliche Kompetenzen allgemein (2), Innovationskraft (2), Proaktivität (2), Effizienz (2), Gestaltungswille (1), Neigung zu Herausforderungen (1), kritisches Urteilsvermögen (1), Ausdrucksfähigkeit (1), Charisma (1), Sympathie (1), ganzheitliches Denken (1), Professionalität (1) und hervorragendes Allgemeinwissen (1).

Sonstige in den Stellenanzeigen genannte Anforderungen

Weitere Anforderungen, die nicht in die vier Kompetenzbereiche eingeordnet werden können, betreffen vor allem die Arbeitsorganisation, z.B. die Bereitschaft zu Dienstreisen (5 Nennungen) oder zur Schichtarbeit (1 Nennung). Außerdem wird ein Mal Auslandserfahrung vorausgesetzt.

Praktikanten/Werkstudenten

Bei den Praktikanten und Werkstudenten sehen die geforderten Kompetenzen recht ähnlich aus. In Abb. 22 sieht man die am meisten genannten Kompetenzen insgesamt:

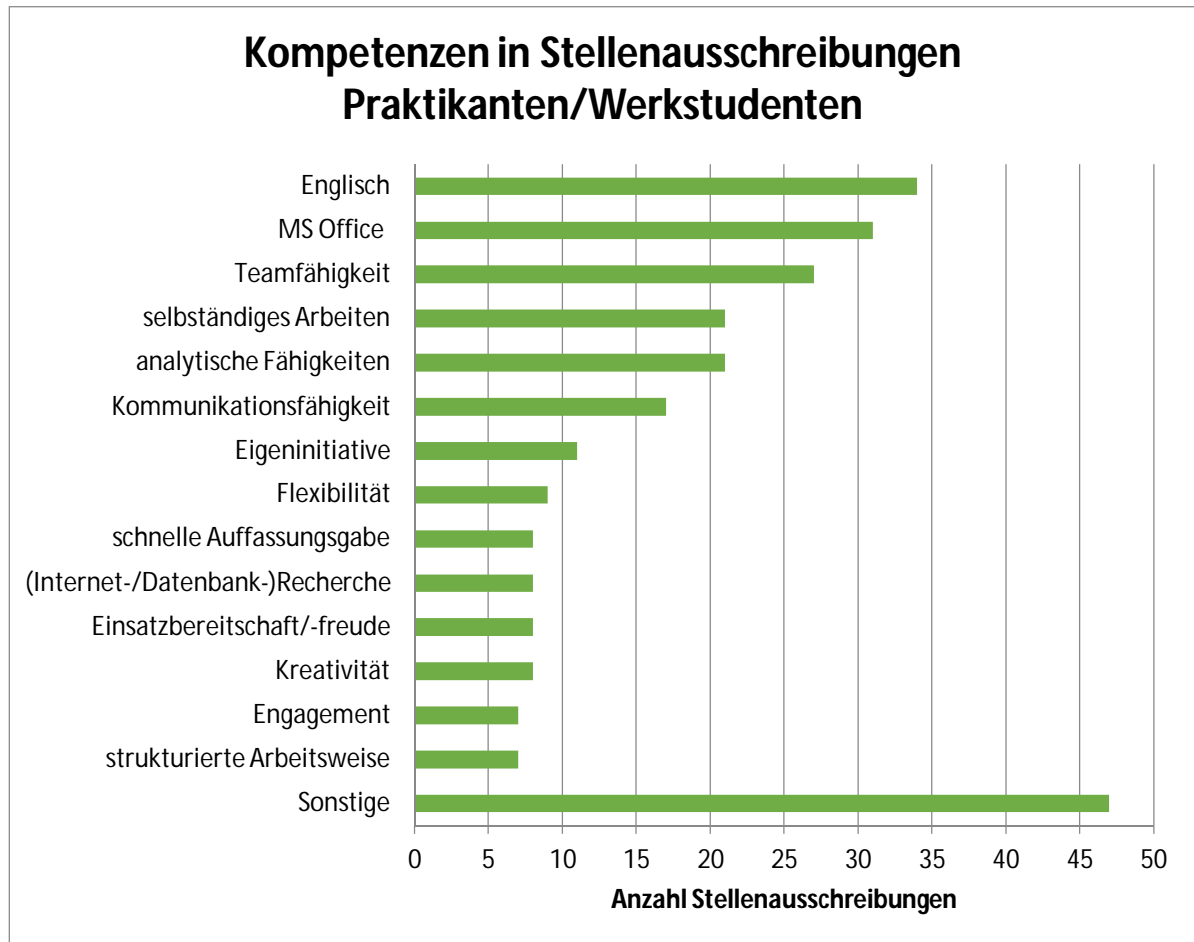


Abbildung 22: Kompetenzen in Stellenanzeigen für Praktikanten/Werkstudenten

Auch hier finden sich Englisch-Kenntnisse, MS Office-Kenntnisse, Teamfähigkeit, analytische Fähigkeiten, Kommunikationsfähigkeit und eine strukturierte Arbeitsweise in den 15 am häufigsten genannten Kompetenzen.

4.2.3 Experteninterviews

In den Experteninterviews werden acht langjährig im Beruf stehende Personen befragt, welche Kompetenzen ihrer Meinung nach für Information Professionals essentiell sind. Die Experten ordnen die genannten Kompetenzen selbständig der Kompetenzsystematik nach North zu. Um die Ergebnisse mit der Literaturstudie und den Stellenausschreibungen vergleichen zu können, werden die genannten Kompetenzen teilweise anderen Kompetenzbereichen zugeordnet. So nennt z.B. Experte 7 "Selbstmarketing" im Bereich "Methodenkompetenzen". Da die meisten anderen Experten und auch die Literatur dies eher als persönliche Kompetenz sehen, wird dies angepasst. Ebenfalls angepasst werden Synonyme (z.B. Selbstmarketing und Eigenmarketing) und Umschreibungen (z.B. "unter Zeitdruck arbeiten" zu Stressresistenz).

Fachkompetenzen

Sechs der acht befragten Experten nennen bei den Fachkompetenzen die Informationsrecherche und die Branchenkenntnisse. Diese sind auch die am häufigsten genannten Fachkompetenzen (s. Abb. 23).

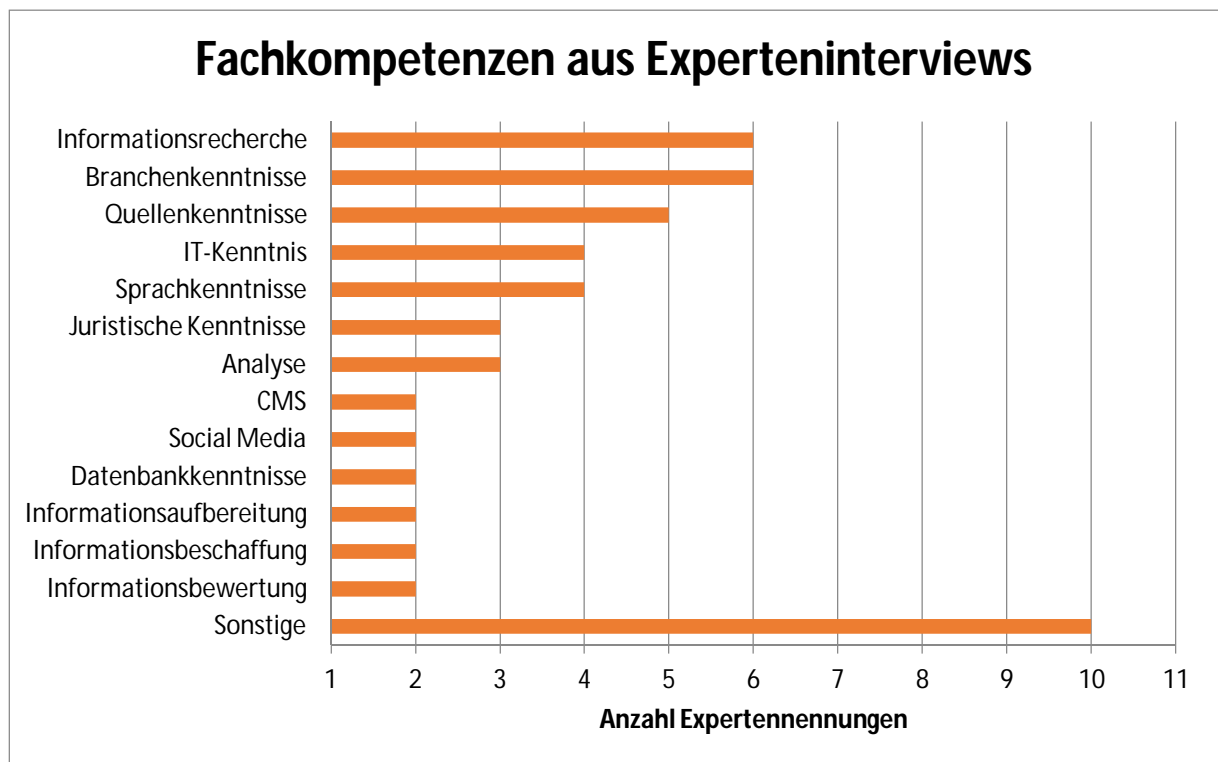


Abbildung 23: In Experteninterviews genannte Fachkompetenzen

Die Informationsrecherche (auch Informationssuche oder nur Recherche) ist eine der Hauptaufgaben von Information Professionals und sollte deshalb unbedingt beherrscht werden. Eng verknüpft damit sind die Branchenkenntnisse. Mit Branchenwissen kann ein Information Professional Gespräche auf Augenhöhe mit seinen (internen) Kunden führen.¹⁵⁶ Experte 7 betont die Wichtigkeit von Branchenwissen:

"Zum anderen ist es aber eben auch so, dass man Branchenkenntnisse braucht, deswegen habe ich eben auch schon gesagt, man muss bestimmte Quellenkenntnisse in einem Bereich haben. Also man muss eine Branche, wie z.B. die Informations- und Kommunikationsbranche, sehr gut kennen, damit man dann in der Lage ist, was man recherchiert hat, zu beurteilen. Um dann eben auch eine Auswahl treffen zu können und um auch beurteilen zu können, ob die, das Problem des Kunden überhaupt beantwortet ist oder ob es nicht beantwortet ist."¹⁵⁷

Für einen anderen Experten sind die Branchenkenntnisse gar wichtiger als klassische Informationsrecherchetechniken: "Er braucht Fachwissen, er braucht Branchenwissen, er braucht keinerlei Kenntnisse des Informationsbeschaffungshandwerks."¹⁵⁸

Mit Quellenkenntnis ist das Kennen von Datenbanken und Informationsmittel in der betreffenden Branche oder für bestimmte Aufträge gemeint. Ein Information Professional weiß, welche Quellen relevant und hilfreich sind und wie er sie erfolgreich einsetzt. Vier von acht Experten nennen IT-Kompetenz und Sprachkompetenz als ebenfalls wichtige Fachkompetenzen. Information Professionals müssen nicht selbst programmieren, aber sie müssen mit Programmierern sprechen und sie verstehen.¹⁵⁹ Bei der Sprachkompetenz wird vor allem Englisch angeführt, aber auch weitere oder andere Sprachen sind von Vorteil.¹⁶⁰

Weitere Fachkompetenzen sind juristische Kenntnisse, z.B. im Urheberrecht¹⁶¹, und Analysetechniken, z.B. Stärken-Schwächen-Analysen.¹⁶² Der Umgang mit Content Management Systemen (CMS), Social Media und Datenbanken und die Informationsaufbereitung, -beschaffung und -bewertung werden jeweils zwei Mal genannt. Folgende zehn Kompetenzen wurden jeweils ein Mal genannt: Wissensmanagement, Records Management, inhaltliche Er-

¹⁵⁶ Vgl. Anhang A3.4, Experte 4, Frage 2 und Anhang A3.2, Experte 2, Frage 5

¹⁵⁷ Anhang A3.7, Experte 7, Frage 1

¹⁵⁸ Anhang A3.6, Experte 6, Frage 2

¹⁵⁹ Vgl. Anhang A3.3, Experte 3, Frage 5

¹⁶⁰ Vgl. Anhang A3.7, Experte 7, Frage 2

¹⁶¹ Vgl. Anhang A3.2, Experte 2, Frage 6

¹⁶² Vgl. Anhang A3.5, Experte 5, Frage 5

schließung, Informationsorganisation, Wettbewerbsbeobachtung, Marktkenntnisse, betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Lizenzverwaltung, Webseitenpflege und Enterprise 2.0.

Methodenkompetenzen

Zu den Methodenkompetenzen, die ein Information Professional beherrschen muss, zählt vor allem das Projektmanagement (vier von acht Nennungen) (s. Abb. 24).

Ebenfalls mit vier Nennungen vertreten sind Interviewtechniken, die man einsetzen muss, um das Gespräch richtig zu lenken und das Informationsbedürfnis des Gegenübers herauszufinden.

Jeweils zwei Experten finden außerdem die Prioritätensetzung, zielgerichtetes und strukturiertes Arbeiten, Recherchemethoden und Präsentationskompetenz wichtig.



Abbildung 24: In den Experteninterviews genannte Methodenkompetenzen

Weitere jeweils ein Mal genannte Methodenkompetenzen sind: Informationsvermittlung, Informationskompetenz, Qualitätsmanagement, Marketingkenntnisse, Unternehmerisches Denken und Handeln, Kommunikationstechniken und Akquisetechniken.

Soziale Kompetenzen

Die von den Experten am häufigsten genannte Sozialkompetenz ist die Kommunikationsfähigkeit (sechs von acht Nennungen) (s. Abb. 25). Experte 1 sieht vor allem das Herstellen und Lenken von Gesprächen als elementar an:

"Also erstmal musst du selbst natürlich in der Lage sein, irgendwie, die richtigen Fragen zu stellen und die richtigen Antworten zu geben, aber eben auch das Gespräch herzustellen."¹⁶³

Experte 5 fasst die Kommunikation breiter. Auch die Kommunikation im Team und in die Vorgesetztenebene ist essentiell:

"Ja, hier auch wieder so diese Kommunikation, wie kommuniziere ich im Team, wie kommuniziere ich das, was ich gemacht habe. Auch so dieses Zuhören und Fragen, ich glaube, das ist auch ganz wichtig, wenn ich so an die sozialen Kompetenzen denke."¹⁶⁴

Mit vier Nennungen ist die Teamfähigkeit vertreten. Experte 8, angestellt in einer Anwaltskanzlei, fasst zusammen, warum diese Kompetenz eine große Rolle spielt:

"In unserer Abteilung ist Teamfähigkeit sehr wichtig. Wir arbeiten meistens unter Zeitdruck und dann muss man sich auf die anderen verlassen können."¹⁶⁵

Weitere mehrfach genannte Kompetenzen sind die Empathie (3 Nennungen), Netzwerkfähigkeit, der Umgang mit unterschiedlichen Menschen, Kundenorientierung / Dienstleistungsmentalität und das Zuhören können (jeweils 2 Nennungen). Mit jeweils einer Nennung werden außerdem Verbindlichkeit, Offensivität und Verhandlungsgeschick erwähnt.

¹⁶³ Anhang A3.1, Experte 1, Frage 5

¹⁶⁴ Anhang A3.5, Experte 5, Frage 5

¹⁶⁵ Anhang A3.8, Experte 8, Frage 5

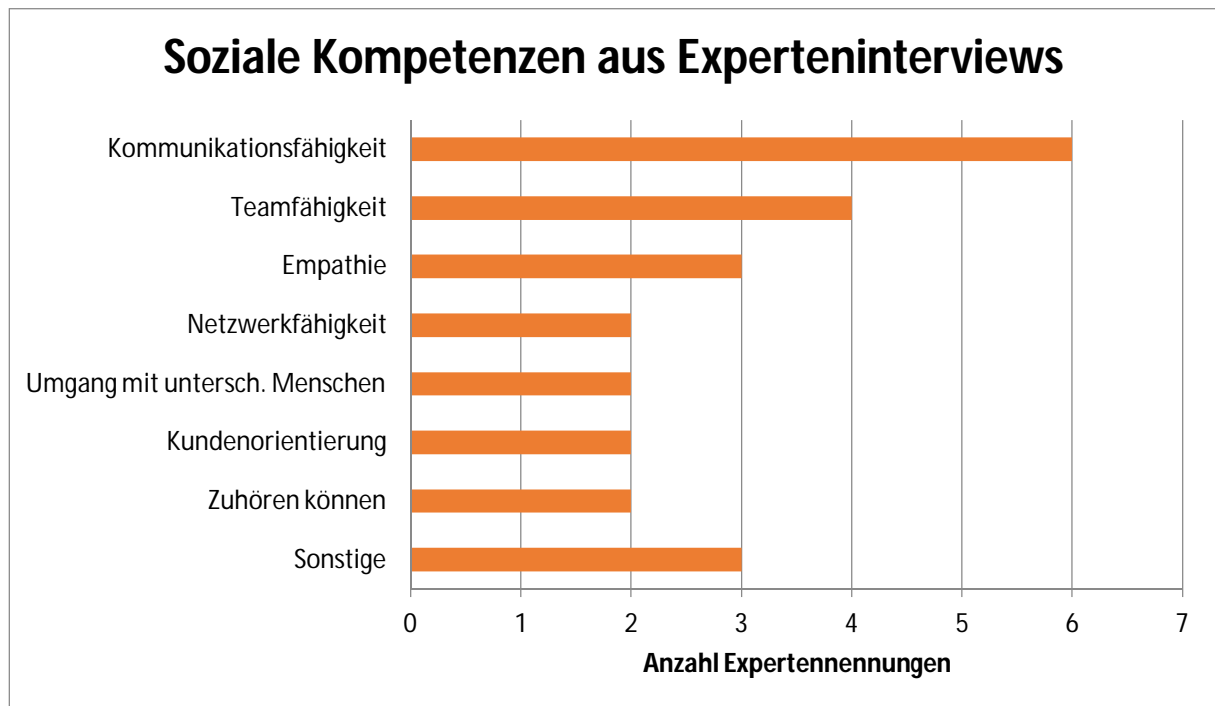


Abbildung 25: In den Experteninterviews genannte soziale Kompetenzen

Persönliche Kompetenzen

Bei den persönlichen Kompetenzen gibt es sehr unterschiedliche Meinungen von den Experten. Mit Abstand die am häufigsten angesprochene Kompetenz ist das Eigenmarketing (fünf Nennungen) (s. Abb. 26). Dies ist für den Information Professional, der nicht direkt zur Wertschöpfungskette eines Unternehmens beiträgt, oftmals die einzige Möglichkeit, seinen Wert zu beweisen.¹⁶⁶ Experte 6 sieht das Selbstmarketing sogar neben der Fachkompetenz als wichtigste Kompetenz:

"Deswegen ist die wichtigste Eigenschaft neben der fachlichen Expertise die Fähigkeit sich selbst zu vermarkten. [...] Und die wichtigste Eigenschaft ist eben seinen eigenen Wert nach außen zu kommunizieren und klar zu machen: Hey, wir bringen Mehrwert, richtigen Mehrwert, entscheidenden Mehrwert [...]."¹⁶⁷

Deshalb müssen sich Information Professionals auch mit Webseitendesign, Suchlogik und Werbung auskennen, um Eigenmarketing betreiben zu können.¹⁶⁸

¹⁶⁶ Vgl. Anhang A3.8, Experte 8, Frage 8; Anhang A3.5, Experte 5, Frage 5; Anhang A3.4, Experte 4, Frage 5

¹⁶⁷ Anhang A3.6, Experte 6, Frage 5

¹⁶⁸ Vgl. Anhang A3.7, Experte 7, Frage 5

Mit jeweils drei Nennungen sind Veränderungsbereitschaft, Neugierde und Stresstoleranz vertreten. Veränderungsbereitschaft meint das Annehmen von neuen Gegebenheiten in einer sich ständig wandelnden Welt. Experte 2 sieht diesen schnellen Wandel kritisch:

"Aber es kommt halt auch darauf an, inwieweit man selber dem schnellen Wandel gewachsen ist, weil eine gewisse Verschleißerscheinung merkt man mit der Zeit. Das ist einfach ein Wahnsinnstempo, in dem sich das alles verändert und das fordert einen schon mächtig, da ständig am Ball zu bleiben."¹⁶⁹



Abbildung 26: In den Experteninterviews genannte persönliche Kompetenzen

Jeweils zwei Nennungen bekommen die persönlichen Kompetenzen schnelle Auffassungsgabe, Hartnäckigkeit, Extraversion und analytische Fähigkeiten. Die schnelle Auffassungsgabe ist vor allem für die Einarbeitung in neue Themenstellungen wichtig. Experte 1 arbeitet in einer Unternehmensberatung, die mit den verschiedensten Fragestellungen in Berührung kommt:

¹⁶⁹ Anhang A3.2, Experte 2, Frage 7

"Dann die persönliche Kompetenz, da würde ich sowas wie strukturiertes Vorgehen, Sorgfalt, eine schnelle Auffassungsgabe, auch auf jeden Fall, weil in meiner Berufserfahrung war das immer so, dass es irgendwie Trillionen Themen gab, ein ganz weites Spektrum und man muss sich halt drauf einstellen können und schnell erfassen können, worum geht es jetzt eigentlich? Und sich auch vielleicht auch schnell eindenken, einlesen können, auch wenn das Thema nicht dein Kernthema ist."¹⁷⁰

Extraversion ist dagegen eine persönliche Eigenschaft, die man nicht beeinflussen kann. In gewissen Positionen, z.B. in einem Profit-Center innerhalb eines Unternehmens, das selbst Geld erwirtschaften muss, ist es von Vorteil, wenn der Information Professional extrovertiert und dem Vertriebsgeschäft nicht abgeneigt ist. Dies beschreibt Experte 7, beschäftigt in einem Marktforschungsunternehmen, sehr gut:

"Es gibt Leute bei mir im Team, die arbeiten im Back Office, die arbeiten die Recherchen ab, also die sind extrem solide, zuverlässig, tolle Branchenkenntnis, gute Sprachkenntnisse kommen übrigens auch noch dazu, Englisch, Französisch Minimum, die sind fit, die arbeiten das ab. Und ich habe sozusagen ein Front Office, da sind die Leute, die extrovertiert sind, die mit den Kunden kommunizieren. Und die ich auch gut zum Kunden schicken kann."¹⁷¹

Experte 6 arbeitet in einem Market Intelligence Unternehmen, das ebenfalls ein Back Office und ein Front Office hat:

"Und eine Firma in unserer Größe kann natürlich darauf hin arbeiten, in allen wichtigen Funktionen Leute zu haben, die genau das richtig gut können. Wir haben hier natürlich verschiedene Vertriebler und das sind natürlich irgendwie extrovertierte Persönlichkeiten, die mit Leuten reden können, die überzeugen können, auf jeden Fall. Wir haben natürlich auch noch so ein paar Nerds im Service, ja."¹⁷²

Zu den sonstigen genannten persönlichen Kompetenzen zählen: Verlässlichkeit, freundliches Auftreten, Sorgfalt, Durchhaltevermögen, Selbstmotivation, Begeisterungsfähigkeit, Problemlösungskompetenz, Kreativität, Lernfähigkeit, Proaktivität und Eloquenz.

¹⁷⁰ Anhang A3.1, Experte 1, Frage 5

¹⁷¹ Anhang A3.7, Experte 7, Frage 2

¹⁷² Anhang A3.6, Experte 6, Frage 8

Weitere Kompetenzen

Weitere Kompetenzen, die sich nicht den vier Bereichen zuordnen lassen, sind Schnittstellenkompetenz (drei Nennungen), die Unternehmenskultur verstehen (eine Nennung) und sowohl "das große Ganze" als auch feine Details wahrzunehmen (eine Nennung).

Die Schnittstellenkompetenz oder auch Querschnittsfunktion meint, dass der Information Professional oft mit verschiedenen Abteilungen zusammenarbeitet und sich mit unterschiedlichen Themenstellungen befasst. Experte 1 fasst dies zusammen:

"Und dann noch sowas wie Schnittstellenkompetenz. Also das ist glaube ich ganz wichtig, weil Information Professionals sich ja oft an Grenzen bewegen, irgendwie so von IT, aber auch Anwender, die zusammengebracht werden müssen, also so eine gewisse Übersetzungsleistung ist ja ganz oft notwendig, und die muss eben erbracht werden können. Das heißt, man muss sich in allen Bereichen ein wenig zumindest auskennen und den Transfer, die Transferleistung erbringen."¹⁷³

Auch Experte 4, im Research in der Finanzbranche beschäftigt, sieht den Information Professional als Allrounder:

"Das heißt, wenn Sie da fragen, was ist das Besondere oder was ist unsere, wie es so schön heißt, Unique Selling Proposition, dann ist das sicherlich die Querschnittsfunktion. Dass wir im Extremfall da als Einzelkämpfer, vielleicht nicht der Traum eines jeden, aber dass wir dort in der Lage sind, zum Beispiel im Bereich der Betriebswirtschaft etwas sagen zu können, beim Management von Webseiten, bei Datenbankprojekten, beim Wissensmanagement bis hin zum Marketing oder noch ganz andere Bereiche. Und dazu dann eben möglicherweise noch Fachanteile, also arbeite ich bei einem Maschinenbauer, arbeite ich bei einem Pharmakonzern etc. Das ist mindestens genauso wichtig wie die angestammten Information Professional Kompetenzen."¹⁷⁴

Ebenfalls wichtig für den Information Professional ist, die Unternehmenskultur zu verstehen, d.h. ein tiefes Verständnis für die Unternehmenskultur zu entwickeln und sich mit dem eigenen Unternehmen zu identifizieren. Experte 4 hebt dies deutlich hervor:

¹⁷³ Anhang A3.1, Experte 1, Frage 5

¹⁷⁴ Anhang A3.4, Experte 4, Frage 1

"Man muss als Information Professional wirklich das Geschäft verstehen. Also nicht, also man muss in der Lage sein, bei seinem Unternehmen oder seinem Brötchengeber hinter die Kulissen zu schauen und sozusagen nicht die Marketingbroschüre verstehen, sondern wirklich verstehen, wie tickt das Unternehmen, wie tickt das Geschäft?"¹⁷⁵

Außerdem nennt Experte 5, angestellt in der Wettbewerbsbeobachtung eines Industrieunternehmens, das Wechseln zwischen dem "Helikopterblick" und den Details:

"[...] es ist so diese Fähigkeit, Hin und Her zu wechseln zwischen einem Helikopterblick, also dem großen Überblick, und dann aber auch wirklich ganz nah an die Details heranzuzoomen und wirklich bis auf die Ziffer hinterm Komma korrekt zu machen. Also diese beiden Fähigkeiten miteinander zu verbinden."¹⁷⁶

¹⁷⁵ Anhang A3.4, Experte 4, Frage 6

¹⁷⁶ Anhang A3.5, Experte 5, Frage 6

4.3 Kompetenzprofil

Aus den Ergebnissen der Literaturstudie, der Auswertung der Stellenanzeigen und den Experteninterviews ergibt sich das Kompetenzprofil für Information Professionals. Von jeder Methode werden die drei am häufigsten genannten Kompetenzen in jedem Kompetenzbereich (Fach-, Methoden-, Sozial- und persönliche Kompetenzen) selektiert und gewichtet. Die am häufigsten genannte Kompetenz bekommt drei Punkte, die am zweithäufigsten genannte Kompetenz zwei Punkte und die am dritthäufigsten genannte Kompetenz einen Punkt. Schlussendlich werden alle Punkte zusammengezählt.

In folgender Tabelle ist die Punktzahl für jede Kompetenz aufgelistet:

Fachkompetenzen	Punkte	Methodenkompetenzen	Punkte
IT-Kenntnisse	4	Projektmanagement	5
Sprachkenntnisse	4	Darstellungskompetenz	3
Quellenkenntnisse	4	Problemlösungskompetenz	3
Recherchekenntnisse	4	Selbständiges Arbeiten	3
Sozialkompetenzen	Punkte	Persönliche Kompetenzen	Punkte
Kommunikationsfähigkeit	9	Analytische Fähigkeiten	7
Teamfähigkeit	6	Eigenmarketing	3
Servicementalität	2	Veränderungsbereitschaft	3
Interkulturelle Kompetenz	2	Stressresistenz	3

Tabelle 3: Punktevergabe im Kompetenzprofil

Diese 16 Kompetenzen werden nun näher vorgestellt und ihre Bedeutung für den Information Professional hervorgehoben. Dabei werden die Teilkompetenzen der Kompetenzbereiche zuerst beschrieben und dann in einer dreistufigen Skala eingeordnet (s. Kapitel 3.3). Dies dient zur Vereinfachung einer Selbst- und Fremdeinschätzung im Kompetenzrad (s. Kapitel 3.4).

Dazu wird die Demo-Version des webbasierten Programms Kompetenzmanager¹⁷⁷ benutzt. Der Kompetenzmanager ist von Eugen Notter, Dr. Barbara Sieber und Prof. Dr. Klaus North entwickelt worden und dient zur einfachen Erfassung, Strukturierung und Visualisierung von Kompetenzprofilen. Es können neue Kompetenzprofile angelegt oder bereits vorhandene Kompetenzprofile bewertet werden. Dazu kann eine Selbst- und eine Fremdeinschätzung abgegeben und anschließend in einem Kompetenzrad, einem Spinnendiagramm oder einer Tabelle dargestellt werden. Die Darstellung des Kompetenzprofils wird eng an das Design des Kompetenzmanagers angelehnt, z.B. mit den Skalenstufen Kenner/Köner/Experte und den dazugehörigen Verhaltensbeschreibungen. Im Programm werden die Kompetenzen in der im Folgenden übernommenen Tabellenform angezeigt.

Die Beschreibungen der Kompetenzen sind an den Kompetenzatlas¹⁷⁸ angelehnt, der auf den 64 KODE-Kompetenzen von Erpenbeck basiert. Kompetenzen, die dort nicht zu finden sind (v.a. die Fachkompetenzen), werden mit Hilfe der bereits zitierten Literatur beschrieben.

Fachkompetenzen

Titel der Subkompetenz	IT-Kenntnisse
Beschreibung	Zu den IT-Kenntnissen zählen Software- und Hardwarekenntnisse, IT-Affinität und generelles Technik-Interesse. Sowohl der Umgang mit Computerprogrammen aller Art als auch erweiterte technische Kenntnisse, z.B. in Webdesign, Usability oder Text und Data Mining sind für Information Professionals von großem Vorteil. Außerdem sollten sie Computerprogramme kompetent bewerten, auswählen und anwenden können.
Stufe 1 Code	A Kennerin/Kenner
Stufe 1 Text	Ich kann mit den gängigen Computerprogrammen umgehen und sie kompetent anwenden. Bei neuen IT-Tools brauche ich eine Einweisung und

¹⁷⁷ Vgl. Kompetenzmanager

¹⁷⁸ Vgl. Kompetenzaltas

	muss den Umgang oft üben.
Stufe 2 Code	B Könnenin/Können
Stufe 2 Text	Ich kann mit den gängigen Computerprogrammen umgehen und sie kompetent anwenden. Ich interessiere mich für Technik und neue IT-Tools. Ich probiere gerne neue Programme aus und habe erste Erfahrungen in Webdesign/Usability.
Stufe 3 Code	C Expertin/Experte
Stufe 3 Text	Ich kann mit den gängigen Computerprogrammen umgehen und sie kompetent anwenden. Ich interessiere mich für Technik und neue IT-Tools und beherrsche Programmiersprachen. Der Umgang mit neuen IT-Tools fällt mir sehr leicht und ich halte mich in diesem Bereich ständig auf dem Laufenden. Das Bewerten und Auswählen neuer Tools, die für meine Tätigkeit hilfreich sein können, gehört zu meinem Alltag.

Titel der Subkompetenz	Sprachkenntnisse
Beschreibung	Sprachkenntnisse sind in einer globalisierten Welt mit internationalen Konzernen von großem Vorteil. Die im Unternehmen geführten Geschäftsbeziehungen im Ausland sind dabei zu berücksichtigen. In Deutschland ist Englisch die am häufigsten gesprochene Fremdsprache. Ebenfalls relevant sind europäische Sprachen wie Französisch oder Spanisch und asiatische Sprachen wie Chinesisch oder Japanisch. Sprachkenntnisse werden mit Hilfe einer Niveaubeschreibung eingeordnet, oft angelehnt an die Niveaustufen des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens.
Stufe 1 Code	A Kennerin/Kenner
Stufe 1 Text	Ich verfüge über gute Kenntnisse in Englisch oder einer anderen Fremd-

	sprache. Ich kann mich im Unternehmenskontext in einfachen, routinemäßigen Situationen verständigen, in denen es um einen übersichtlichen und direkten Austausch von Informationen über vertraute und geläufige Dinge geht.
Stufe 2 Code	B Könnenin/Können
Stufe 2 Text	Ich beherrsche Englisch verhandlungssicher und habe Grundkenntnisse in einer weiteren Fremdsprache. Ich kann mit Muttersprachlern spontan und fließend ein normales Gespräch führen ohne größere Anstrengung auf beiden Seiten. Im eigenen Spezialgebiet kann ich auch Fachdiskussionen und Verhandlungen bestreiten.
Stufe 3 Code	C Expertin/Experte
Stufe 3 Text	Ich beherrsche Englisch verhandlungssicher und habe gute Kenntnisse in mindestens einer weiteren Sprache. Ich kann im Unternehmenskontext alles, was ich lese und höre, mühelos verstehen und Informationen aus verschiedenen schriftlichen oder mündlichen Quellen zusammenfassen. Ich kann mich spontan, fließend und sehr genau ausdrücken und auch bei komplexen Sachverhalten feine Bedeutungsnuancen unterscheiden. In Fachdiskussionen oder mit spezieller Fachliteratur habe ich überhaupt keine Schwierigkeiten.

Titel der Subkompetenz	Quellenkenntnisse
Beschreibung	Quellenkenntnis meint die Fähigkeit, die für das eigene Fachgebiet relevanten Quellen (gedruckte Publikationen, Datenbanken, Internetressourcen, Unternehmensinformationen, Multimediaprodukte, wissenschaftliche Arbeiten und Experten) zu kennen und für die Informationsrecherche richtig einzusetzen. Diese Quellen können sowohl kostenlos als auch kostenpflichtig, in verschiedenen Sprachen und unterschiedlichen Aktualitätsgraden vorliegen. Dies ist bei der Auswahl der Quellen stets zu berücksichtigen.

	sichtigen.
Stufe 1 Code	A Kennerin/Kenner
Stufe 1 Text	Ich kenne die wichtigsten relevanten Quellen für mein Fachgebiet. Ich ziehe für die Informationssuche gedruckte Publikationen und Internetressourcen zu Rate und finde so die richtigen Informationen für den Kunden heraus. Ich durchsuche nur deutsche Quellen.
Stufe 2 Code	B Könnerin/Könner
Stufe 2 Text	Ich kenne nahezu alle relevanten Quellen für mein Fachgebiet. Ich ziehe für die Informationssuche gedruckte Publikationen, Datenbanken und Internetressourcen zu Rate und finde so die richtigen Informationen für den Kunden heraus. Ich durchsuche deutsche und englische Quellen.
Stufe 3 Code	C Expertin/Experte
Stufe 3 Text	Ich kenne alle relevanten Quellen für mein Fachgebiet und darüber hinaus. Ich ziehe für die Informationssuche gedruckte Publikationen, Datenbanken, Internetressourcen, interne Unternehmensinformationen, Multimediale Produkte, wissenschaftliche Arbeiten und Experten zu Rate und finde so die richtigen Informationen für den Kunden heraus. Unterschiedliche Sprachen sind kein Problem für mich. Ich halte mich stets auf dem Laufenden, um neue Quellen sofort in meine tägliche Arbeit einbeziehen zu können.

Titel der Subkompetenz	Informationssuche/Recherchekenntnisse
Beschreibung	Recherchekenntnisse meinen die Fähigkeit, Informationen zu suchen und zu finden. Zuerst muss die Anfrage korrekt verstanden und anhand von Quellenkenntnissen und Fach- und Branchenwissen die optimalen Ressourcen selektiert werden. Die Suche findet meist in Datenbanken, dem Internet oder gedruckten Publikationen statt, aber auch mit Hilfe von Ex-

	perteninterviews. Die Informationssuche soll zeit- und kostensparend durchgeführt und anschließend auf Vollständigkeit und Angemessenheit der Anfrage überprüft werden.
Stufe 1 Code	A Kennerin/Kenner
Stufe 1 Text	Ich kann einfache Anfragen zeitnah beantworten und kenne die für mein Fachgebiet wichtigen Datenbanken und Internetquellen. Die Suche in Datenbanken und Internetquellen ist größtenteils kein Problem für mich. Die Bewertung der Relevanz und Vollständigkeit fällt mir teilweise schwer.
Stufe 2 Code	B Könnenin/Können
Stufe 2 Text	Ich kann komplexe Anfragen zeitnah beantworten und kenne die für mein Fachgebiet wichtigen Datenbanken und Internetquellen. Die Informationssuche und die Bewertung der gefundenen Ergebnisse fällt mir leicht. Ich habe rudimentäre Kenntnisse in Klassifikationen und Inhaltserschließung.
Stufe 3 Code	C Expertin/Experte
Stufe 3 Text	Ich kenne alle relevanten nationalen und internationalen Datenbanken für mein Fachgebiet und darüber hinaus. Ich besitze ein tiefes Verständnis von Inhaltserschließung, Klassifikationen, Thesauri, Kommandosprachen und den Aufbau von Datenbanken, sodass ich auch sehr komplexe und aufwändige Rechercheaufträge effektiv bearbeiten kann. Im Internet gehe ich professionell mit Suchmaschinen, dem Web 2.0 (Blogs, Foren, Wikis usw.) und künftig dem Semantic Web um. Ich kann die gefundenen Informationen bewerten und überprüfe sie auf Vollständigkeit und Angemessenheit der Kundenanfrage. Ich halte mich stets auf dem Laufenden und bilde mich täglich weiter in Neuheiten der Informationssuche.

Methodenkompetenzen

Titel der Subkompetenz	Projektmanagement
Beschreibung	Projektmanagement bezeichnet die Fähigkeit, Projekte zu planen, koordinieren und überwachen. Die Koordination und Organisation der Projekte erfolgt systematisch und prozessgesteuert. Komplexe Vorhaben werden termingerecht und kostengünstig durchgeführt und erfolgreich abgeschlossen. Das Arbeiten im Team ist dabei unerlässlich, da Projektleiter auch Führungskompetenzen benötigen.
Stufe 1 Code	A Kennerin/Kenner
Stufe 1 Text	Ich verfüge über Grundkenntnisse des Projektmanagements und kann einfache, vorgegebene Aufgaben der Projektleitung gut umsetzen. Die Zusammenarbeit im Projektteam bereitet mir keine Schwierigkeiten.
Stufe 2 Code	B Könnenin/Können
Stufe 2 Text	Ich verfüge über differenzierte Kenntnisse im Projektmanagement. Ich habe bereits einige Erfahrungen in Projektplanung und -koordination gesammelt und arbeite gut mit unterschiedlichen Projektteams zusammen.
Stufe 3 Code	C Expertin/Experte
Stufe 3 Text	Ich verfüge über breites und tiefes Fachwissen im Projektmanagement sowie vielfältige Erfahrungen aus unterschiedlichen Projekten. Ich kann komplexe, noch unbekannte, neue und anspruchsvolle Projekte verstehen, beurteilen und situationsbezogen bearbeiten. Ich verfüge über langjährige Erfahrung in der Projektleitung.

Titel der Subkompetenz	Darstellungs- und Aufbereitungskompetenz
------------------------	---

Beschreibung	Darstellungs- und Aufbereitungskompetenz meint die Visualisierung von Daten, Informationen und Wissen. Mögliche Darstellungsformen sind Mind Maps, Poster, Präsentationen, Webseiten, Infografiken oder Reports. Dabei sollen komplexe Zusammenhänge einfach abgebildet oder große Datenmengen übersichtlich präsentiert werden. Das Anwenden von Hilfsmitteln wie Computerprogrammen ist dabei unerlässlich. Daten und Informationen werden nicht mehr ungefiltert an den Kunden weitergegeben, sondern analysiert und aufbereitet.
Stufe 1 Code	A Kennerin/Kenner
Stufe 1 Text	Ich verfüge über Grundkenntnisse in der Darstellung und Visualisierung von Daten und Informationen. Ich kann einfache Mind Maps und Präsentationen mit der notwendigen Software erstellen und optisch ansprechend aufbereiten.
Stufe 2 Code	B Könnenin/Können
Stufe 2 Text	Ich verfüge über differenzierte Kenntnisse in der Darstellung und Visualisierung von Daten, Informationen und Wissen. Ich kann komplexe Zusammenhänge und große Datenmengen in unterschiedlichen Darstellungsformen abbilden, z.B. in Mind Maps, Präsentationen, Infografiken oder Postern.
Stufe 3 Code	C Expertin/Experte
Stufe 3 Text	Ich verfüge über ein breites und tiefes Fachwissen in der Darstellung und Visualisierung von Daten, Informationen und Wissen. Ich kann komplexe Zusammenhänge und große Datenmengen in unterschiedlichen Darstellungsformen abbilden, z.B. in Mind Maps, Präsentationen, Infografiken, Postern oder Webseiten (statisch oder dynamisch). Ich finde stets neue kreative Darstellungsformen und das Erlernen neuer Computerprogramme macht mir Spaß.

Titel der Subkompetenz	Problemlösungskompetenz
Beschreibung	Problemlösungskompetenz meint die Fähigkeit, Probleme zu erkennen, zu analysieren und Lösungsprozesse zu finden. Nach der Identifikation eines Problems wird ein kreativer Gedankenaustausch im Team gefördert, da Gruppen meist deutlich bessere Ergebnisse erzielen als Individuen. Dazu werden zum Beispiel Brainstorming- oder Mindmapping-Methoden angewendet.
Stufe 1 Code	A Kennerin/Kenner
Stufe 1 Text	Ich verfüge über Grundkenntnisse in der Problemlösung. Ich kann gemeinsam im Team Lösungsprozesse entwickeln.
Stufe 2 Code	B Könnenin/Können
Stufe 2 Text	Ich verfüge über differenzierte Kenntnisse in der Problemlösung. Ich kann Probleme erkennen und analysieren. Beim Lösen der Probleme gehe ich sowohl logisch als auch kreativ vor. Im Team wende ich Techniken wie Brainstorming oder Mindmapping routiniert an.
Stufe 3 Code	C Expertin/Experte
Stufe 3 Text	Ich verfüge über ein breites und tiefes Fachwissen in der Problemlösung. Ich kann Probleme erkennen und analysieren. Beim Lösen des Problems gehe ich sowohl logisch als auch kreativ vor. Problemlösungstechniken im Team wie Brainstorming oder Mindmapping leite ich selbständig und gebe wertvolle Anstöße.

Titel der Subkompetenz	Selbständiges Arbeiten
Beschreibung	Selbständiges Arbeiten meint die Fähigkeit, seine Tätigkeit selbstorganisiert und aktiv ohne Hilfe anderer zu gestalten. Dazu wird die Berufserfah-

	rung und das eigene Wissen zweckgerichtet angewendet. Voraussetzung ist eine gewisse Selbstmotivation, das Setzen eigener Ziele, Stressresistenz, Flexibilität, Lernfähigkeit und Kenntnisse in Zeitmanagement und Arbeitsorganisation.
Stufe 1 Code	A Kennerin/Kenner
Stufe 1 Text	Ich verfüge über Grundkenntnisse im selbständigen Arbeiten. Einfache, routinierte Arbeiten führe ich ohne Hilfe anderer eigenverantwortlich aus. Ich habe meine Arbeitsorganisation und mein Zeitmanagement im Griff. Ungeplante oder schwierige Situationen bringen mich aus dem Konzept.
Stufe 2 Code	B Könnerin/Könner
Stufe 2 Text	Ich verfüge über differenzierte Kenntnisse im selbständigen Arbeiten. Den Großteil meiner Arbeit führe ich ohne Hilfe anderer eigenverantwortlich aus und kann mich auch auf neue Situationen gut einstellen. Bei sehr komplexen, vorher nie aufgetretenen Situationen bin ich auf Hilfe angewiesen.
Stufe 3 Code	C Expertin/Experte
Stufe 3 Text	Ich verfüge über ein breites und tiefes Fachwissen im selbständigen Arbeiten. Ich führe alle Aufgaben in meinem Arbeitsalltag ohne Hilfe anderer eigenverantwortlich aus, auch wenn sie zum ersten Mal auftreten. Ich kann mich flexibel auf neue Situationen einstellen und habe eine hohe Lernfähigkeit. Bei komplexen, neuen Situationen arbeite ich mich in kürzester Zeit ein und helfe Kollegen, diese zu meistern.

Soziale Kompetenzen

Titel der Subkompetenz	Kommunikationsfähigkeit
Beschreibung	Kommunikationsfähigkeit meint die Fähigkeit, erfolgreich mit anderen Menschen zu kommunizieren. Dazu zählen sowohl die mündliche als auch die schriftliche Kommunikation und das Zuhören können, Eloquenz, Kontaktfähigkeit und Überzeugungsfähigkeit/Verhandlungsgeschick. Der Umgang mit den unterschiedlichsten Gesprächspartnern ist wertschätzend und offen. Die Kommunikation ist kundengerecht und verständlich. Auch der Umgang mit Kommunikationsmedien, z.B. E-Mail oder Social Media, ist bewusst zu gestalten.
Stufe 1 Code	A gering ausgeprägt
Stufe 1 Text	Ich verfüge über Grundkenntnisse in der Kommunikation mit anderen. Ich kann mich auf Gesprächspartner, die meinen Erwartungen entsprechen, einstellen und höre aktiv zu. Ich stelle Sachverhalte prägnant und anschaulich dar.
Stufe 2 Code	B ausgeprägt
Stufe 2 Text	Ich verfüge über differenzierte Kenntnisse in der Kommunikation mit anderen. Ich kann mich auf meine Gesprächspartner einstellen und höre aktiv zu. Ich stelle Sachverhalte prägnant und anschaulich dar. Ich knüpfe Kontakte, sofern sie beruflich notwendig sind.
Stufe 3 Code	C stark ausgeprägt
Stufe 3 Text	Ich verfüge über ein breites und tiefes Fachwissen in der Kommunikation mit anderen. Ich kann mich auf jeden Gesprächspartner individuell einstellen. Ich höre aktiv zu und kann auch unterschwellige Signale und Emotionen meines Gegenübers wahrnehmen. Ich stelle Sachverhalte prägnant und anschaulich dar. Ich bin kontaktfreudig und habe großes Verhandlungsgeschick.

Titel der Subkompetenz	Teamfähigkeit
Beschreibung	Teamfähigkeit meint die Fähigkeit, in und mit Teams erfolgreich zu arbeiten. Dazu wird die Meinung anderer respektiert und weiterentwickelt, teilweise sogar bewusst provoziert, um bessere Ergebnisse zu erzielen. Voraussetzung für diese Kompetenz ist Offenheit gegenüber Neuem, Einhaltung von Regeln und Verhaltensweisen in der Gruppe und die Bereitschaft, auch in interkulturellen oder rein virtuellen Teams zu arbeiten.
Stufe 1 Code	A gering ausgeprägt
Stufe 1 Text	Ich besitze eine gering ausgeprägte Teamfähigkeit. Ich arbeite lieber alleine und akzeptiere andere Meinungen nur schwer. In der Teamarbeit halte ich mich im Hintergrund.
Stufe 2 Code	B ausgeprägt
Stufe 2 Text	Ich besitze eine ausgeprägte Teamfähigkeit und arbeite gerne mit unterschiedlichen Personen zusammen. Unterschiedliche Meinungen kann ich größtenteils akzeptieren, versuche aber stets, meine Teammitglieder von meiner Meinung zu überzeugen. Mit dem Arbeiten in interkulturellen oder rein virtuellen Teams habe ich wenig Erfahrung.
Stufe 3 Code	C stark ausgeprägt
Stufe 3 Text	Ich besitze eine stark ausgeprägte Teamfähigkeit und arbeite gerne mit unterschiedlichen Personen zusammen. Unterschiedliche Meinungen sehe ich als Herausforderung und beziehe sie für ein noch besseres Arbeitsergebnis ein. Ich lerne gerne von anderen und teile mein Wissen bereitwillig. Ich stelle das Wohl des Teams immer vor mein eigenes Wohl. Das Arbeiten in interkulturellen oder rein virtuellen Teams bereitet mir keinerlei Probleme.

Titel der Subkompetenz	Servicementalität
Beschreibung	Servicementalität oder Kundenorientierung meint die Fähigkeit, sich auf Kunden einzustellen und sich zu bemühen, die Dinge aus Sicht der Kunden zu sehen. Produktive Kundenbeziehungen werden aufgebaut und gepflegt. Die Kundenwünsche werden identifiziert und in den Mittelpunkt gestellt. Kundenwünsche werden termingerecht bearbeitet und Kunden über Fortschritte oder Rückfälle informiert.
Stufe 1 Code	A gering ausgeprägt
Stufe 1 Text	Ich verfüge über eine eher gering ausgeprägte Servicementalität. Ich bearbeite Kundenwünsche, wenn ich Zeit in meinem Arbeitsalltag finde. Sofern ein Kunde nicht ausdrücklich bestimmte Leistungen verlangt, biete ich sie nicht eigenständig an.
Stufe 2 Code	B ausgeprägt
Stufe 2 Text	Ich verfüge über eine ausgeprägte Servicementalität. Ich versuche meistens, die Sicht des Kunden einzunehmen und seine Wünsche termingerecht zu bearbeiten. Ich pflege Kundenbeziehungen zwar unregelmäßig, versuche aber Kundenwünsche vorzusehen.
Stufe 3 Code	C stark ausgeprägt
Stufe 3 Text	Ich verfüge über eine stark ausgeprägte Servicementalität. Die Wünsche des Kunden stehen im Mittelpunkt. Ich versuche stets, die Sicht des Kunden einzunehmen und den Kunden im Projektverlauf auf dem Laufenden zu halten. Ich pflege Kundenbeziehungen sorgfältig und regelmäßig. Ich mache mir oft Gedanken, wie ich den Service für den Kunden verbessern kann und probiere neue Services aus.

Titel der Subkompetenz	Interkulturelle Kompetenz
Beschreibung	Interkulturelle Kompetenz meint die Fähigkeit, mit Kollegen, Geschäftspartnern und Kunden anderer Kulturen angemessen, erfolgreich und zufriedenstellend zu kommunizieren und zu kooperieren. Dazu ist eine Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit fremden kulturellen Systemen notwendig. Das Handeln, Empfinden und Wahrnehmen des anderen ist zu respektieren, wertzuschätzen und produktiv zu nutzen.
Stufe 1 Code	A gering ausgeprägt
Stufe 1 Text	Ich kenne sehr wenige kulturelle Gepflogenheiten fremder Länder und in Gesprächen mit Personen anderer Kulturen treten oft Missverständnisse auf. Die Etikette und Mentalität anderer Kulturen ist mir fremd. Ich akzeptiere und respektiere andere Kulturen, habe aber teilweise Vorurteile.
Stufe 2 Code	B ausgeprägt
Stufe 2 Text	Ich habe Fremdsprachenkenntnisse und kenne einige bekannte kulturelle Gepflogenheiten fremder Länder. Ich habe Grundkenntnisse über die Etikette, Mentalität und den Umgang mit Kollegen, Geschäftspartnern und Kunden aus einigen fremden Ländern. Ich akzeptiere und respektiere andere Kulturen vorurteilsfrei und offen.
Stufe 3 Code	C stark ausgeprägt
Stufe 3 Text	Ich habe gute Fremdsprachenkenntnisse und kenne die kulturellen Gepflogenheiten fremder Länder. Ich habe Grundkenntnisse über die Etikette, Mentalität und den Umgang mit Kollegen, Geschäftspartnern und Kunden anderer Kulturen und weiß über die Besonderheiten von interkulturellen Kommunikationsprozessen. Ich akzeptiere und respektiere andere Kulturen vorurteilsfrei und habe ein grundlegendes Interesse an fremden Kulturen und Sprachen. Mir fällt es leicht, Beziehungen und Vertrauen zu Personen anderer Kulturen aufzubauen.

Persönliche Kompetenzen

Titel der Subkompetenz	Analytische Fähigkeiten
Beschreibung	Analytische Fähigkeit meint das Vermögen, Probleme und Sachverhalte zu durchdringen und Zusammenhänge aufzudecken. Abstraktes Denken und ein guter Umgang mit Zahlen und Fakten sind Teil dieser Kompetenz. Außerdem unterscheidet man Wesentliches von Unwesentlichem, erkennt Tendenzen und Zusammenhänge und leitet richtige Schlüsse und Strategien daraus ab. Dazu wird eine rasche Auffassungsgabe und eine klare Ausdrucksweise benötigt.
Stufe 1 Code	A gering ausgeprägt
Stufe 1 Text	Ich kann Probleme und Sachverhalte logisch schwer durchdringen und habe eher ein kreatives, fantasievolles Vorstellungsvermögen. Der Umgang mit Zahlen und Fakten liegt mir nicht und ich kann nur mit großer Mühe Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden.
Stufe 2 Code	B ausgeprägt
Stufe 2 Text	Ich kann einfache Probleme und Sachverhalte durchdringen und Zusammenhänge aufdecken. Ich habe eher ein fantasievolles als abstraktes Vorstellungsvermögen, kann aber mit Zahlen und Fakten im notwendigen Maße umgehen. Ich kann Wesentliches meist klar von Unwesentlichem trennen und teilweise die richtigen Schlussfolgerungen ziehen.
Stufe 3 Code	C stark ausgeprägt
Stufe 3 Text	Ich kann komplexe Probleme und Sachverhalte durchdringen und Zusammenhänge aufdecken. Ich habe ein abstraktes Vorstellungsvermögen und kann gut mit Zahlen und Fakten umgehen. Ich kann Wesentliches klar von Unwesentlichem unterscheiden und leite die richtigen Schlüsse und Strategien logisch ab. Ich besitze eine rasche Auffassungsgabe und eine klare Ausdrucksweise.

Titel der Subkompetenz	Eigenmarketing
Beschreibung	Eigenmarketing oder Selbstmarketing meint die Fähigkeit, seine Leistung und sich selbst positiv darzustellen. Die eigenen Stärken und Besonderheiten werden hervorgehoben und im (Unternehmens-)Netzwerk verbreitet. Man entwickelt ein selbstbewusstes und kompetentes Image, das bei den (internen) Kunden im Gedächtnis bleibt.
Stufe 1 Code	A gering ausgeprägt
Stufe 1 Text	Ich habe mich bisher nur rudimentär mit meinen Stärken befasst. Ich stelle meine Tätigkeit und Leistung nicht in den Mittelpunkt, da sie für sich sprechen sollten. Ich habe nur ein kleines Netzwerk, das ich unregelmäßig pflege.
Stufe 2 Code	B ausgeprägt
Stufe 2 Text	Ich kenne meine Stärken und Leistungen und versuche sie optimal einzusetzen. Ich bemühe mich, ein großes Netzwerk aufzubauen und Erfolgsgeschichten zu sammeln, um jederzeit Beispiele für meine hilfreichen Tätigkeiten anbringen zu können. Dieses Netzwerk pflege ich unregelmäßig.
Stufe 3 Code	C stark ausgeprägt
Stufe 3 Text	Ich kenne und kommuniziere meine Stärken und Leistungen und biete meine Unterstützung überall dort an, wo genau diese Fähigkeiten gebraucht werden. Ich stelle mein Handeln und meine Fähigkeiten in einen direkten Zusammenhang mit den Unternehmenszielen. Ich habe ein großes Netzwerk und pflege es regelmäßig.

Titel der Subkompetenz	Veränderungsbereitschaft
Beschreibung	Veränderungsbereitschaft meint die Fähigkeit, Veränderungen gegenüber offen zu bleiben und sie anzunehmen. Durch informelles Lernen und kreative Problemlösung entwickelt sich die eigene Persönlichkeit stets weiter. Neue Handlungssituationen mit offenem Ausgang werden positiv begangen und für Veränderung bewusst genutzt. Es wird nicht nur reagiert, sondern agiert.
Stufe 1 Code	A gering ausgeprägt
Stufe 1 Text	Ich sehe Veränderungen meist kritisch entgegen und bleibe gerne beim Status Quo. Neue Situationen bereiten mir oft Unbehagen und ich brauche eine lange Gewöhnungsphase, bis ich Veränderungen akzeptiert und umgesetzt habe.
Stufe 2 Code	B ausgeprägt
Stufe 2 Text	Ich setze kleine Veränderungen gerne sofort in die Tat um, bei großen, schwerwiegenden Veränderungen bin ich aber eher zögerlich. Ich brauche eine kurze Gewöhnungsphase, bis ich die Veränderung akzeptiert und umgesetzt habe. Ich lerne gerne Neues, setze das Gelernte aber aufgrund der Gewohnheit nicht immer um.
Stufe 3 Code	C stark ausgeprägt
Stufe 3 Text	Ich stehe Veränderungen sehr offen gegenüber und nutze selbst jede Chance, aktiv in neue Situationen einzugreifen. Ich lerne immer dazu und setze neu Erlerntes gerne zügig um. Ich ermutige andere, positiv auf Veränderungen zuzugehen und sie als Möglichkeit der Besserung zu sehen.

Titel der Subkompetenz	Stressresistenz
Beschreibung	Stressresistenz meint die Fähigkeit, unter seelischen, sozialen und körperlichen Belastungen weitgehend Fehlreaktionen zu vermeiden und zielorientiert und sachlich zu handeln. Bei Widerständen oder Schwierigkeiten kann die Arbeit für einen gewissen Zeitraum fortgeführt und organisiert werden. Stressige Situationen werden als Herausforderungen gesehen und aktiv angegangen.
Stufe 1 Code	A gering ausgeprägt
Stufe 1 Text	Ich kann unter erhöhtem Stress Routinetätigkeiten fehlerfrei verrichten. Völlig neue Aufgaben in einer belastenden Situation werfen mich aus der Bahn. Ich nehme mir seelische und körperliche Bewährungssituationen sehr zu Herzen.
Stufe 2 Code	B ausgeprägt
Stufe 2 Text	Ich kann unter erhöhtem Stress Routinetätigkeiten und völlig neue Aufgaben unter Anleitung anderer fehlerfrei verrichten. Ich sehe belastende Situationen als Herausforderung, kann sie aber nicht immer sachlich und objektiv betrachten.
Stufe 3 Code	C stark ausgeprägt
Stufe 3 Text	Ich kann unter erhöhtem Stress sowohl meine gewohnten als auch völlig neue Tätigkeiten fehlerfrei ausführen und sehe belastende Situationen als Herausforderung. Ich sehe Konflikte und kritische Situationen als Chance, persönlich zu reifen und meine Erfahrung im Umgang mit Stress auszubauen. Ich ermutige andere, sich Belastungen zu stellen und als Herausforderung anzunehmen.

4.4 Kompetenzrad

Mit dem Tool Kompetenzmanager, das in Kapitel 4.3 vorgestellt wurde, kann man Kompetenzprofile selbst bewerten oder von seinem Vorgesetzten bewerten lassen. Die Auswertung geschieht mit Hilfe einer Tabelle, eines Spinnendiagramms oder eines Kompetenzrades.

Ein ausgefülltes Kompetenzrad könnte folgendermaßen aussehen:

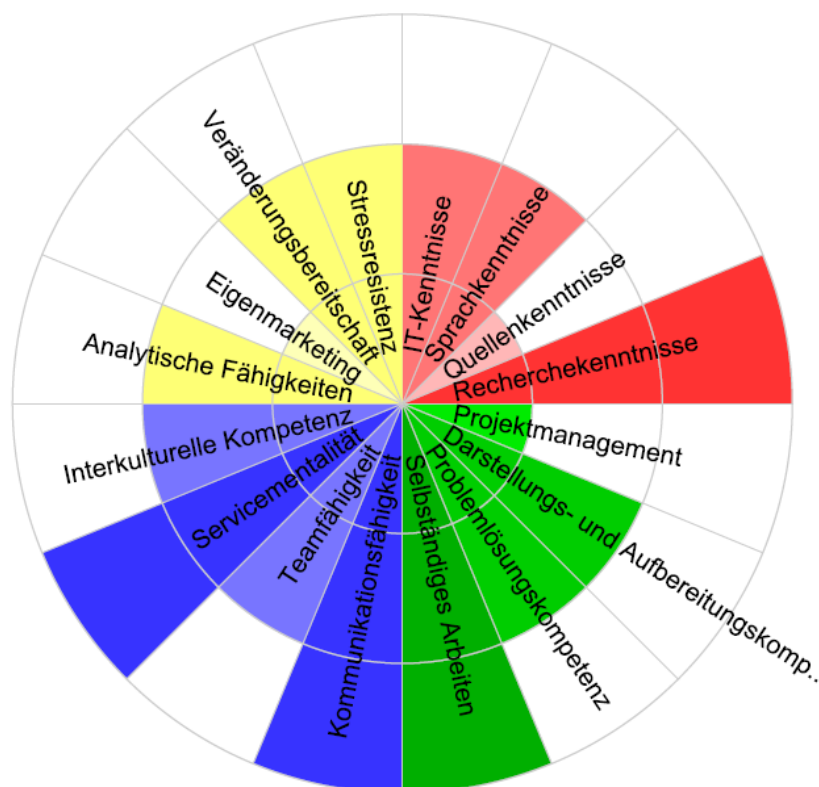


Abbildung 27: Beispiel Kompetenzrad für Information Professionals¹⁷⁹

Zuerst gibt der Information Professional im Kompetenzprofil eine Selbsteinschätzung ab und ordnet sich in jeder Kompetenz in die Skala Kenner/Könnner/Experte bzw. gering ausgeprägt/ausgeprägt/stark ausgeprägt ein. Anschließend wird er von seinem Vorgesetzten oder von Kollegen in einer Fremdeinschätzung bewertet. Wenn sich die Kompetenzräder ähneln und an bestimmten Stellen immer wieder Lücken auftauchen, ist dies eine Chance, Fortbildungsmaßnahmen zu ergreifen.

¹⁷⁹ erstellt mit dem Kompetenzmanager

4.5 Fazit

Kompetenzen von Information Professionals zu identifizieren ist kein leichtes Unterfangen. In der Literatur sind wenige Untersuchungen zu finden, auch weil der Information Professional noch keine allgemeingültige Definition besitzt, die sich breitflächig durchgesetzt hat. In den Stellenanzeigen ist die Auflistung der Kompetenzen homogener. Allerdings merkt man den Formulierungen an, dass sie von Personalabteilungen verfasst sind und nicht von ausübenden Information Professionals. Ebenfalls aufgefallen ist die große Anzahl von Praktikantenstellen, vor allem im Fahrzeugbau. Ist dies bloß Zufall oder eine bewusste Entwicklung in Richtung Entprofessionalisierung? Wenn Studenten und Praktikanten die gleiche Arbeit wie Information Professionals verrichten können, welche Kompetenzen braucht ein Information Professional dann überhaupt? In den Experteninterviews wird deutlich, dass ein Information Professional sehr viel können und quasi ein Generalist sein muss. Die vielen unterschiedlichen Kompetenzen, die genannt werden, kann eine Person schwer allein in sich vereinen. Insgesamt haben alle drei Methoden trotz unterschiedlicher Herangehensweise ähnliche Ergebnisse erbracht. Doch das aus den drei Methoden entstandene Kompetenzprofil, das quasi nur ein "Minimal-Set" an Kompetenzen abbildet, wird wahrscheinlich eher von einem Team als von einem einzigen Mitarbeiter voll abgedeckt werden können. Das Kompetenzprofil soll als Anhaltspunkt verstanden werden, als eine erste Hilfestellung. Die Tätigkeiten eines Information Professionals sind von Unternehmen zu Unternehmen sehr verschieden und zu vielseitig, um sie in ein Korsett zu pressen. Weitere Forschung ist nötig, um zu prüfen, ob das Kompetenzprofil in der Praxis Bestand hat.

Die wichtigsten Kompetenzen von Information Professionals aufzuspüren, ist sehr schwierig. Die Schnelllebigkeit der Welt wird das eben gestaltete Kompetenzprofil schon in wenigen Jahren veraltet aussehen lassen. Es gibt Kompetenzen, die weder in der Literatur noch in den Stellenanzeigen oder Experteninterviews erwähnt wurden, aber eventuell schon recht bald essentiell sein können. Agilität und Volition können solche Kompetenzen sein.

Agilität im Unternehmenskontext bezeichnet eine flexible und aktive Organisation, die sich an Veränderungen schnell anpassen kann. Im Gegensatz zum bürokratischen Unternehmen gibt es flache Hierarchien und eine offenere Kultur. Der Begriff stammt aus der Softwareentwicklung, in dem Projekte beweglicher und schneller gestaltet werden, um unnötigen Problemen zu entgehen. So wird z.B. viel mehr Wert auf Feedback gelegt, um Schwierigkeiten so

rasch wie möglich zu identifizieren und zu beseitigen.¹⁸⁰ Ein oft zitiertes Beispiel für Agilität ist das virtuelle Unternehmen. Auch Information Professionals müssen in Zukunft agiler sein, d.h. offener für neue Aufgabenbereiche, flexibler in ihrer Ansprechbarkeit über soziale Software oder Applikationen für mobile Endgeräte und sie müssen sich jederzeit Veränderungen anpassen können.

Volition bedeutet Willenskraft, also das Streben nach und das Erreichen von selbst gesetzten Zielen. Motivation, Selbstmanagement und das Vermeiden von Ablenkungen sind bei der Volition entscheidend. Waldemar Pelz, Professor für Internationales Management, prägt den Begriff Umsetzungskompetenz. Für ihn spielen bei der Volition folgende Teilkompetenzen eine Rolle: Aufmerksamkeitssteuerung und Fokussierung, Emotions- und Stimmungsmanagement, Selbstvertrauen und Durchsetzungsstärke, vorausschauende Planung und Problemlösung, zielbezogene Selbstdisziplin, Motivationskompetenz und Entscheidungskontrolle. Auch das Setzen von Zielen ist für die Willenskraft grundlegend. Zu hoch oder zu tief gesteckte Ziele führen zu Über- oder Unterforderung. Im Unternehmenskontext kann man seine Ziele meist nicht selbst bestimmen, was zu einer wenig ausgeprägten Willensanstrengung führen kann.¹⁸¹ Für Information Professionals, wie für alle Wissensarbeiter, ist Volition eine entscheidende zukünftige Kompetenz. Erst wenn man selbst gesetzte oder vorgegebene Ziele mit Willensstärke erreichen kann, sich selbst motiviert und nicht ablenken lässt, kann man sich im Unternehmen unentbehrlich machen.

¹⁸⁰ Vgl. Brandstätter (2013), S. 9f.

¹⁸¹ Vgl. Pelz (o.J.) und Moser (2014)

5 Schlussbetrachtung

Die Identifikation notwendiger Kompetenzen von Information Professionals ist nicht einfach. Zuerst stellt sich die Frage: Was ist ein Information Professional? Welche Ausbildung hat er? Wo arbeitet er? Eine allgemein gültige Definition des Information Professional gibt es nicht. Er kann sowohl als IT-Fachkraft, als Bibliothekar oder als Informationsspezialist innerhalb des Unternehmens gesehen werden. Die letzte Berufsgruppe wird in der vorliegenden Masterarbeit bevorzugt. Dabei bleibt offen, ob der Information Professional in einem Research Center einer Unternehmensberatung, in der Wettbewerbsbeobachtung einer produzierenden Firma oder als Wissensmanager arbeitet, wenngleich das Wissensmanagement weitere Kompetenzen benötigt (siehe hierzu auch North und Vollmar). Der gemeinsame Nenner dieser Berufe ist der strategische Umgang mit Informationen und Wissen im Unternehmen. Die steigende Bedeutung von Daten und Informationen wird möglicherweise schon in naher Zukunft neue Berufsfelder schaffen, die ebenfalls unter den Begriff "Information Professional" fallen werden. Das Kompetenzmanagement ist im Personalmanagement ferner ein essentieller Bestandteil der Personalentwicklung. Die Mitarbeiter rücken im Unternehmen immer mehr in den Fokus der Optimierung, nachdem bereits Produktionsvorgänge und Projekte so weit wie möglich verschlankt wurden. Vorhandene Kompetenzen bestmöglich zu nutzen und neue benötigte Kompetenzen aufzubauen, ist Ziel des Kompetenzmanagements. Dazu wird in großen und immer mehr in mittelständischen Unternehmen ein Kompetenzmodell formuliert, in dem die für die Firma wichtigsten Kompetenzen aufgelistet und erläutert werden. Bei Jahresgesprächen, Stellenneubesetzungen oder für Weiterbildungsmaßnahmen dient es als Rahmen und Hilfestellung. Im Gegensatz zum Kompetenzmodell, das meist für ein gesamtes Unternehmen gilt, sind Kompetenzprofile auf bestimmte Berufsgruppen zugeschnitten.

Ein Kompetenzprofil für Information Professionals ist in Kapitel 4 formuliert. Die 16 Kompetenzen in den Bereichen Fach-, Methoden-, soziale und persönliche Kompetenzen werden mit Hilfe dreier Methoden ermittelt. Zum einen gibt es in der Literatur einige Kompetenzprofile für Informationsberufe, die eine erste Orientierung bieten können. Weitere interessante Aspekte bieten z.B. Graumann und Seidler-de Alwis im deutschsprachigen und Myburgh und Lawson im englischsprachigen Raum. Als zweite Methode wird eine Auswertung aktueller Stellenanzeigen für Information Professionals aller Art vorgenommen. Neben der Untersuchung geforderter Kompetenzen wird auch die erwünschte Qualifikation ausgewertet, welche das heterogene Bild des Information Professionals bestärkt. Die dritte Methode, das Führen

von acht Experteninterviews, festigt die bereits identifizierten Kompetenzen größtenteils, bringt aber auch neue Erkenntnisse. Alle drei Methoden ergänzen sich optimal und führen schlussendlich zu einem ausgewogenen Kompetenzprofil mit den 16 am häufigsten genannten Kompetenzen. Zu den Fachkompetenzen gehören IT-Kenntnisse, Sprachkenntnisse, Quellenkenntnisse und Recherchekompetenz. Zu den Methodenkompetenzen zählen Projektmanagement, Darstellungs- und Aufbereitungskompetenz, Problemlösungskompetenz und selbständiges Arbeiten. Die sozialen Kompetenzen umfassen Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Servicementalität und interkulturelle Kompetenz. Die persönlichen Kompetenzen sind analytische Fähigkeiten, Eigenmarketing, Veränderungsbereitschaft und Stressresistenz. Es wäre interessant zu untersuchen, ob das Kompetenzprofil in der Praxis einsetzbar und funktionsfähig ist. Generell kann weitere Forschung die Praxistauglichkeit des Kompetenzprofils überprüfen. Kann ein Information Professional allein überhaupt alle Kompetenzen in sich vereinen oder ist ein Team notwendig, das unterschiedliche sich ergänzende Fähigkeiten vereint?

Natürlich spielt die aktuelle Tätigkeit und das Unternehmen eines Information Professionals eine große Rolle für die geforderten Kompetenzen. Deshalb ist das Kompetenzprofil auch eher allgemein gehalten und stellt eine Art "Minimalanforderung" an den Information Professional dar. Ob diese Kompetenzen in drei, fünf oder gar zehn Jahren noch Bestand haben werden, ist ungewiss. Die Schnelllebigkeit des Internets und die ständige Entwicklung neuer Endgeräte, um dieses zu empfangen, zeigen, wie rasch sich auch Berufsfelder im Unternehmen ändern können. Nichtsdestotrotz werden Informationen immer wichtig für den Unternehmenserfolg sein und daher auch Mitarbeiter, die sich strategisch und professionell mit Informationen auseinandersetzen. Diese Positionen in den Unternehmen aufzubauen und zu stärken, soll das Ziel jeder Geschäftsleitung sein. Das erstellte Kompetenzprofil kann für die Einstellung oder Weiterbildung eines Information Professionals hilfreich und unterstützend sein.

Literaturverzeichnis

What is a Research Analyst? (o.J.).

What is a Research Analyst? - Online unter: <http://www.wisegeek.org/what-is-a-research-analyst.htm> (zuletzt abgerufen am 27.12.2014)

Anzengruber (2013):

Anzengruber, Johanna: SKM, die Strategie des Erfolgs : das Kompetenzmanagement bei der Siemens AG. – In: Kompetenzmodelle von Unternehmen : Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen / hrsg. von John Erpenbeck ... – Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2013, – S. 315–327. – ISBN 978-3-7910-3257-3.

Bates (2014):

Bates, Mary Ellen: Reclaim Graduate Education : Move From What to Why. – In: Online Searcher. – 38 (2014) 4, S. 80.

Behm-Steidel (2001):

Behm-Steidel, Gudrun: Kompetenzen für Spezialbibliothekare : eine Untersuchung zu Anforderungen und Qualifizierung von Beschäftigten in internen Informationsabteilungen. Dissertation, 2001.

Online unter: <http://serwiss.bib.hs-hannover.de/frontdoor/index/index/docId/66> (zuletzt abgerufen am 27.12.2014)

Billen (2011):

Billen, Ronald: Informationskompetenz in Unternehmen (IKU) / Ronald Billen, 2011.

Online unter: <http://www.dgd.de/InformationskompetenzInUnternehmen.aspx> (zuletzt abgerufen am 17.10.2014)

Brandstätter (2013):

Brandstätter, Jonathan: Agile IT-Projekte erfolgreich gestalten : Risikomanagement als Ergänzung zu Scrum. – Wiesbaden : Springer Vieweg, 2013. – VIII, 122 S. – ISBN 978-3-658-04429-9.

Brine/Featherb (2002):

Brine, Alan: Supporting the development of skills for information professionals / Brine, Alan ; Featherb, John. – In: Education for Information. – 20 (2002), S. 253–262.

Bruhn/Wolff (2013):

Bruhn, Johannes: Mehr als nur Wissen : Kompetenzmanagement bei Munich Re / Bruhn, Johannes ; Wolff, Katja. – In: Kompetenzmodelle von Unternehmen : Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen / hrsg. von John Erpenbeck ... – Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2013, – S. 231–244. – ISBN 978-3-7910-3257-3.

Caputo (2012):

Caputo, Anne: Reflections on the State of Specialized Libraries: Five Global Trends all Knowledge Professionals Should Understand. – In: Informational professionals 2050 : Educational possibilities and pathways / hrsg. von Gary Marchionini u. Barbara B. Moran. – Chapel Hill, N. C: School of Information and Library Science, University of North Carolina at Chapel Hill, 2012, – S. 76–78. – ISBN 978-1-300-20486-2.

Chikonzo (2014):

Chikonzo, Agnes: An Assessment of the Changing Needs of Information Professionals in Zimbabwe / Chikonzo, Agnes; Bothma, Theo; Kusekwa, Lovemore; Mushowani, Aston. – In: African Journal of Library, Archives and Information Science. – 24 (2014) 1, S. 107–118.

Closs (2014):

Closs, Sissi: Informationsarchitektur : junge Disziplin mit großer Zukunft. – In: DOK.magazin. – (2014) 3, S. 69–72.

Competenzia (o.J.):

Comptenzia . - Online unter:

http://www.competenzia.de/index.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=66
(zuletzt abgerufen am 14.09.2014).

DGI (2009):

„Information und Wissen in globalen Netzen nutzbar machen“ : Grundsätzliches zu Situation, Aufgaben und Zukunft der Deutschen Gesellschaft für Informationswissenschaft und Infor-

mationspraxis (DGI) e.V. (Teil A) sowie Maßnahmen zur Umsetzung der gesteckten Ziele (Teil B). Positionspapier DGI 2009. – Entwurfsversion 0.5, 2009.

Online unter: <http://www.dgi-info.de/index.php/ueber-uns/profil-aufgaben-und-ziele/204-positionspapier> (zuletzt abgerufen am 27.12.2014)

Erpenbeck/von Rosenstiel (2007):

Erpenbeck, John: Einführung / Erpenbeck, John ; Rosenstiel, Lutz von. – In: Handbuch Kompetenzmessung : Erkennen verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen pädagogischen und psychologischen Praxis / hrsg. von John Erpenbeck u. Lutz von Rosenstiel: Schäffer-Poeschel, 2007, – S. XVII–XLVI. – ISBN 978-3-7910-2477-6.

Erpenbeck et al. (2013):

Erpenbeck, John: Einleitung / Erpenbeck, John ; Rosenstiel, Lutz von ; Grote, Sven. – In: Kompetenzmodelle von Unternehmen : Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen / hrsg. von John Erpenbeck ... – Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2013, – S. 1–31. – ISBN 978-3-7910-3257-3.

European Council of Information Associations (ECIA) (2004):

Euroguide: Handbuch für Informationskompetenz (BID) : 1. Band: Kompetenzen und Soft Skills der Informationsfachleute in Europa. – 2. überarb. Ed. – Frankfurt am Main, 2004.

Online unter: <http://www.certidoc.net/de/eurefl-deutsch.pdf> (zuletzt abgerufen am 18.10.2014).

Fanning (2011):

Fanning, Michael: Die Vermittlung der Informationskompetenz im digitalen Zeitalter. – Karlsruhe, 2011. – (DGI-Praxistage: Information: gift or poison? Die Kompetenz entscheidet!).

Financial Times/Special Library Association (2013):

The evolving value of information management : and the five essential attributes of the modern information professional, 2013.

Online unter: <http://ftcorporate.ft.com/sla/> (zuletzt abgerufen am 26.09.2014).

Fischer (2007):

Fischer, Stephan: Opus Organisations- und Potenzial-Untersuchungs-System. – In: Handbuch Kompetenzmessung : Erkennen verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen pädagogischen und psychologischen Praxis / hrsg. von John Erpenbeck u. Lutz von Rosenstiel: Schäffer-Poeschel, 2007, – S. 591–605. – ISBN 978-3-7910-2477-6.

Garrod/Sidgreaves (1998):

Skills for new Information Professionals: the SKIP Project / Penny Garrod u. Ivan Sidgreaves, 1998.

Online unter: <http://www.ukoln.ac.uk/services/elib/papers/other/skip/> (zuletzt abgerufen am 20.10.2014).

Gnahn (2010):

Gnahn, Dieter: Kompetenzen - Erwerb, Erfassung, Instrumente. – Bielefeld : W. Bertelsmann Verlag, 2010. – 133 S. – ISBN 978-3-7639-4244-2.

Google Ngram Viewer:

Google Ngram Viewer. - Online unter <https://books.google.com/ngrams> (zuletzt abgerufen am 30.10.2014)

Göres (2004):

Göres, Ulrich L.: Interessenkonflikte von Wertpapierdienstleistern und -analysten bei der Wertpapieranalyse : Eine Darstellung und Würdigung der gesetzlichen und berufsständischen Regelungen in den Vereinigten Staaten von Amerika und der Bundesrepublik Deutschland unter Einbeziehung der europäischen Ebene. Zugl.: Münster, Westf., Univ., Diss., 2003. – Berlin : De Gruyter Recht, 2004. – LXVI, 319 S. – (Bd. 23). – ISBN 9783899491388.

Graumann (2011):

Graumann, Sabine: Alle Chancen für Information Professionals. – Karlsruhe, 2011. – (DGI-Praxistage: Information: gift or poison? Die Kompetenz entscheidet!).

Graumann (2013):

Graumann, Sabine: Gelungene Expansion von Business Intelligence in Sekundär- und qualitative Forschung : Ein erfolgreicher Information Professional verfügt über umfassende Informa-

tionskompetenz und ist in der Kundenkommunikation erfahren. – In: Password. – (2013) 2, S. 16–18.

Groeneveld et al. (2013):

Groeneveld, Imke: Projekt: Akademische Kompetenzen in den Informationsberufen (AKIB) : Ergebnisse der Online-Befragung / Groeneveld, Imke ; Imhof, Andres ; Hobohm, Hans-Christoph. – Potsdam, 2013.

Online unter: <http://opus4.kobv.de/opus4-fhpotsdam/frontdoor/index/index/docId/435> (zuletzt abgerufen am 18.10.2014).

Gufler (2011):

Gufler, Martin: Berufsprofil von „DokumentarInnen“ in österreichischen Unternehmen : Eine Expertenbefragung. Masterarbeit, 2011.

Online unter: http://www.oegdi.at/files/Masterthesis_Gufler2011.pdf (zuletzt abgerufen am 28.12.2014).

Heinrich/Lehner (2005):

Heinrich, Lutz Jürgen: Informationsmanagement : Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur / Heinrich, Lutz Jürgen ; Lehner, Franz. – 8 Aufl. – München, Wien : Oldenbourg, 2005. – 627 S. S. – ISBN 3-486-57772-7.

Hergert (1997):

Hergert, Josef: Informationsmanagement. – In: Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation : Ein Handbuch zur Einführung in die fachliche Informationsarbeit. Band 2. 4. Aufl / hrsg. von Marianne Buder ... – München: Saur, 1997, – S. 781–794. – ISBN 3-598-11309-9.

Hohbohm et al. (2013):

Hohbohm, Hans-Christoph: Schlüsselkompetenzen in Informationsberufen : Erste Ergebnisse aus dem Projekt AKIB der Fachhochschule Potsdam / Hohbohm, Hans-Christoph ; Groeneveld, Imke ; Imhof, Andres. – In: BuB - Buch und Bibliothek. – 65 (2013) 7-8, S. 521–524.

Hohenstein (2007):

Hohenstein, Andreas: CeKom-System. – In: Handbuch Kompetenzmessung : Erkennen verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen pädagogischen und psychologischen Praxis / hrsg. von John Erpenbeck u. Lutz von Rosenstiel: Schäffer-Poeschel, 2007, – S. 472–485. – ISBN 978-3-7910-2477-6.

Imhof et al. (2013):

Imhof, Andres: Schlüsselkompetenzen im Bibliotheksberuf : Ergebnisse des AKIB-Forschungsprojekts an der FH Potsdam / Imhof, Andres ; Groeneveld, Imke ; Hobohm, Hans-Christoph. – Leipzig, 2013.

Online unter: http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2013/1444/pdf/AKIB_Vortrag_Imhof_BID_Leipzig_20130311.pdf (zuletzt abgerufen am 28.12.2014).

Institute for the Future (IFTF) (2011):

Future Work Skills 2020 / hrsg. vom Institute for the Future (IFTF). – Palo Alto, CA, 2011.

Online unter: <http://www.iftf.org/futureworkskills/> (zuletzt abgerufen am 30.08.2014).

Institute of Electronic Business e. V. (2013):

Schlüsselfaktoren der digitalen Kommunikation : Entwicklungen auf dem Weg in die digitale Zukunft / Institute of Electronic Business e. V., iDeers Consulting GmbH. – Berlin, 2013.

Online unter: www.schluesselfaktoren.de (zuletzt abgerufen am 30.08.2014).

Jobbörse (o.J.):

Jobbörse. - Online unter: <http://jobboerse.arbeitsagentur.de/> (zuletzt abgerufen am 29.10.2014)

Kampffmeyer (2014):

Kampffmeyer, Ulrich: Die Profession des Information Management Professional. – Stuttgart, 10.10.2014.

Online unter: http://www.project-consult.de/ecm/news/2014/dms_expo_2014_folien_videos (zuletzt abgerufen am 17.10.2014).

Karger (2014):

Karger, Reinhard: Information Professionals & die digitale Gesellschaft – eine Love Story? – In: DOK.magazin. – (2014) 2, S. 72–75.

Kennan (2006):

Kennan, Mary Anne: What Do They Want? : A Study of Changing Employer Expectations of Information Professionals / Kennan, Mary Anne ; Willard, Patricia ; Wilson, Concepción S. – In: Australian Academic & Research Libraries. – 37 (2006) 1, S. 17–37.

Kompetenzatlas:

Kompetenzatlas / John F. Edmaier.

Online unter: http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page_id=1096 (zuletzt abgerufen am 20.12.2014)

Kompetenzmanager:

Kompetenzmanager Demo-Zugang / Barbara Sieber; Klaus North; Eugen Notter.

Online unter: http://www.kompetenzmanager.ch/demo_zugang.cfm (zuletzt abgerufen am 18.12.2014).

König (2014):

König, Erwin: Studie zum Wandel des Informationsmanagements. – In: Library Essentials. – (2014) 4, S. 17–20.

Krcmar (2010):

Krcmar, Helmut: Informationsmanagement. – 5. Aufl. – Heidelberg : Springer, 2010. – XXI, 789 S. – ISBN 978-3-642-04285-0.

Kresse/Duma (2014):

Kresse, Frank: Ist Ihr Unternehmen fit für die nächste Dekade? : Wie sich der Umgang mit Informationen verändern wird / Kresse, Frank ; Duma, Georg. – Ettligen, 2014.

Online unter: http://www.appsphere.com/fileadmin/presse/Downloads/Whitepaper_-_Ist_Ihr_Unternehmen_fit_fuer_die_naechste_Dekade.pdf (zuletzt abgerufen am 30.08.2014).

Krumm (2012):

Krumm, Stefan: Kompetenzmodelle. – Göttingen u.a. : Hogrefe, 2012. – VII, 132 S. – ISBN 978-3-8017-2392-7.

Kühnel (2012):

Kühnel, Kristin: Arbeitgeber unterschätzen Beiträge der IPs zum direkten wirtschaftlichen Erfolg : Relevante Branchen, Einsatzfelder und Anforderungsprofile weiten sich aus. – In: Password. – (2012) 5, S. 10–11.

Lang-von Wins (2007):

Lang-von Wins, Thomas: Die Kompetenzhaltigkeit von Methoden moderner psychologischer Diagnostik-, Personalauswahl- und Arbeitsanalyseverfahren sowie aktueller Management-Diagnostik-Ansätze. – In: Handbuch Kompetenzmessung : Erkennen verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen pädagogischen und psychologischen Praxis / hrsg. von John Erpenbeck u. Lutz von Rosenstiel: Schäffer-Poeschel, 2007, – S. 758–791. – ISBN 978-3-7910-2477-6.

Lawson et al. (2010):

Lawson, Judy: The new information professional : Your guide to careers in the digital age / Lawson, Judy ; Kroll, Joanna ; Kowatch, Kelly. – New York : Neal-Schuman Publishers, 2010. – xv, 240 S. – ISBN 978-1-55570-698-2.

Lenz/Bierwirth (2013):

Lenz, Ulrich: Das Kompetenzmodell bei E.ON / Lenz, Ulrich ; Bierwirth, Daniela. – In: Kompetenzmodelle von Unternehmen : Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen / hrsg. von John Erpenbeck ... – Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2013, – S. 157–176. – ISBN 978-3-7910-3257-3.

LexisNexis (2013):

LexisNexis: Wettbewerbsvorteile sichern mit Hilfe von Market Intelligence – Competitive Intelligence, 2013.

Online unter: <http://www.lexisnexis.de/erfolgsgeschichten/competitive-intelligence-success-story.pdf> (zuletzt abgerufen am 7.10.2014).

LexisNexis (2014):

LexisNexis: The Past, Present and Future of Information Management Report = Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft im Informationsmanagement : Von der physischen zur digitalen Informationswelt – wie die Datenrevolution Wettbewerbsvorteile ermöglicht, 2014.

Online unter: <http://www.lexisnexis.de/whitepaper/past-present-future-report-deutsch.pdf> (zuletzt abgerufen am 17.08.2014).

Löwensen (2010):

Löwensen, Stephanie: Kompetenzanforderungen für Informationsmanager in Bibliotheken 2010. Bachelorarbeit, 2010.

Online unter: <http://serwiss.bib.hs-hannover.de/frontdoor/index/index/docId/268> (zuletzt abgerufen am 27.12.2014).

Maier (2006):

Maier, Andreas: Informationsmanagement für NPO's, NGO's et al. : Strategie Organisation und Realisierung. – Berlin, Heidelberg : Springer, 2006. – IX, 206 S. – ISBN 978-3-540-37470-1.

Matarazzo/Pearlstein (2014):

Matarazzo, James M.: Corporate Libraries: A Confluence of Forces Pressing on their Future / Matarazzo, James M. ; Pearlstein, Toby. – In: Journal of Library and Information Sciences. – 2 (2014) 1, S. 1–3.

Michaeli (2013):

Michaeli, Rainer: Competitive Intelligence : Strategische Wettbewerbsvorteile erzielen durch systematische Konkurrenz- Markt- und Technologieanalysen; mit 57 Tabellen. – Berlin, Heidelberg : Springer, 2013. – XXI, 629 S. – ISBN 978-3-540-03081-2.

Miles (2012):

Miles, Doug: Career Development for Information Professionals. – Silver Spring, 2012. – (AIIM White Paper).

Online unter: http://www.aiim.org/pdfdocuments/miwp_career-development_2012.pdf (zuletzt abgerufen am 10.08.2014).

Moser (2014):

Moser, Corinna: Schlüsselkompetenz Volition : Wollen lernen. In: managerSeminare Podcasts.

Online unter: http://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Schlueselkompetenz-Volition-Wollen-lernen,231662 (zuletzt abgerufen am 21.12.2014).

Müller (2014):

Das Berufsbild des Wissensmanagers – neue Rollen, unterschätzte Kompetenzen, aktuelle Trends / Michael Müller, 2014.

Online unter: http://www.wissensmanagement-beratung.com/fileadmin/user_upload/Berufsbild-des-Wissensmanagers.pdf (zuletzt abgerufen am 7.12.2014).

Mutula (2013):

Mutula, Stephen M.: Editorial Feature : The Changing Face of Library and Information Science Profession. – In: African Journal of Library, Archives and Information Science. – 23 (2013) 2, S. 89–92.

Myburgh (2004):

Myburgh, Sue: Competitive Intelligence : Bridging organizational boundaries. – In: The Information Management Journal. – (2004) 3/4, S. 46–55.

Myburgh (2005):

Myburgh, Sue: The new information professional : How to thrive in the information age doing what you love. – 1 Aufl. – Oxford : Chandos, 2005. – XXII, 237 S. – (Chandos information professional series). – ISBN 1-84334-087-9.

Nnandozie et al. (2014):

Nnandozie, Chuma Opara: Interpreting the Roles, Competencies and Challenges of the Library and Information Science Professional in Knowledge Management / Nnandozie, Chuma Opara ; Okeke, Ifeka Ejikeme ; Oghenetega, Lucky U. – In: Information and Knowledge Management. – 4 (2014) 5, S. 88–95.

Noack et al. (2009):

Noack, David: Die Bedeutung von Informationsvermittlungsstellen in deutschen Unternehmensberatungen / Noack, David ; Reher, Sabrina ; Schiefer, Jan. – In: Information, Wissenschaft und Praxis. – 60 (2009) 8, S. 421–430.

North (2007):

North, Klaus: Kompetenzrad und Kompetenzmatrix. – In: Handbuch Kompetenzmessung : Erkennen verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen pädagogischen und psychologischen Praxis / hrsg. von John Erpenbeck u. Lutz von Rosenstiel: Schäffer-Poeschel, 2007, – S. 175–186. – ISBN 978-3-7910-2477-6.

North et al. (2012):

North, Klaus: Welche Kompetenzen Wissensmanager brauchen / North, Klaus; Silvia Guresz; Manuela Gutmann; Stefanie Merzenich; Isabelle Walinski. – In: Wissensmanagement. – (2012) 4, S. 36–37.

North (2013):

North, Klaus: Kompetenzmanagement in der Praxis : Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren nutzen und entwickeln Mit vielen Fallbeispielen. – 2., überarb. u. erw. Aufl. 2013. – Wiesbaden : Gabler Verlag, 2013. – IV, 288 S., 16 Abb. – ISBN 978-3-8349-2815-3.

Pelz (o.J.):

Willenskraft (Volition) - die Umsetzungskompetenz / Waldemar Pelz.
Online unter: www.willenskraft.net/ (zuletzt abgerufen am 26.12.2014).

Puschmann (2005):

Puschmann, Simone: Zur Situation des Arbeitsmarktes für Spezialbibliothekare : Statistische Untersuchungen zur Beschäftigung von Informationsspezialisten in internen Informationseinrichtungen. Masterarbeit, 2005.

Roberts/Minter (2010):

So what does a research analyst do, exactly? / Stephen Roberts ; Harriet Minter, 18.06.2010.
Online unter: <http://careers.theguardian.com/so-what-does-a-research-analyst-do-exactly/print>
(zuletzt abgerufen am 07.10.2014)

Rüll (2009):

Rüll, Hartwig: Schlüsselqualifikationen für die Arbeit der Zukunft. – In: Schlüsselqualifikationen für Studium, Beruf und Gesellschaft : Technische Universitäten im Kontext der Kompetenzdiskussion / hrsg. von Caroline Y. Robertson-von Trotha. – Karlsruhe: Universitätsverlag Karlsruhe, 2009. – (Problemkreise der Angewandten Kulturwissenschaft ; Bd. 14), – S. 215–227. – ISBN 978-3-86644-375-4.

Sauter/Schulz (2013):

Sauter, Barbara: Das Kompetenzmodell der Globus Fachmärkte / Sauter, Barbara ; Schulz, Klaus-Peter. – In: Kompetenzmodelle von Unternehmen : Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen / hrsg. von John Erpenbeck ... – Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2013, – S. 209–218. – ISBN 978-3-7910-3257-3.

Schaffry (2013):

Schaffry, Andreas: Karriereplanung : Wie sich Mitarbeiter selbst einschätzen / Andreas Schaffry, 2013.

Online unter: <http://www.cio.de/karriere/2906596/> (zuletzt abgerufen am 26.09.2014).

Scheffer/Sarges (2007):

Scheffer, David: Das Kompetenzentwicklungsmodell : lebendige Kompetenzmodelle auf der Basis des Entwicklungsquadrates / Scheffer, David ; Sarges, Werner. – In: Handbuch Kompetenzmessung : Erkennen verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen pädagogischen und psychologischen Praxis / hrsg. von John Erpenbeck u. Lutz von Rosenstiel: Schäffer-Poeschel, 2007, – S. 309–316. – ISBN 978-3-7910-2477-6.

Schlichting (2013):

Schlichting, Carsten: Das Kompetenzmodell der Bosch-Gruppe. – In: Kompetenzmodelle von Unternehmen : Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen / hrsg. von John Erpenbeck ... – Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2013, – S. 245–260. – ISBN 978-3-7910-3257-3.

Seidler-de Alwis (2014):

Seidler-de Alwis, Ragna: Wie bereiten Hochschulen künftige Information Professionals auf die Berufswirklichkeit vor? : Ein Praxisbeispiel der FH Köln. – In: Bibliotheksdienst. – 48 (2014) 3-4, S. 254–259.

Shumaker (2012):

Shumaker, David: The embedded librarian : Innovative strategies for taking knowledge where it's needed. – 1 Aufl. – Medford, NJ : Information Today, 2012. – XVII, 212 S. – ISBN 978-1-57387-452-6.

Slogans.de:

Slogans.de. - Online unter:

<http://www.slogans.de/slogans.php?GInput=kompetenz&SCheck=1> (zuletzt abgerufen am: 11.09.2014)

Special Committee on Competencies for Special Librarians (2003):

Competencies for Information Professionals of the 21st Century / Special Committee on Competencies for Special Librarians ; Special Libraries Association. – Revised edition, 2003. Online unter: http://sla.org/wp-content/uploads/2013/01/0_LRNCompetencies2003_revised.pdf (zuletzt abgerufen am 29.08.2014).

Sprafke (2011):

Sprafke, Nicole: Kompetenzmodelle in der Personalarbeit : Aktuelle Situation und Entscheidungskriterien für die betriebliche Praxis. – Hamburg : Diplomica-Verl., 2011. – V, [138] S. S. – ISBN 978-3-8428-6971-4.

Stellensuche per Mausklick (o.J.):

Stellensuche per Mausklick. - Online unter: <http://www.deutschlandtest.de/jobboersen/> (zuletzt abgerufen am 29.10.2014)

Stiller (2014):

Stiller, Henri: Information professionals in the corporate sector : A survey of French companies. – In: Business information review. – 31 (2014) 1, S. 41–49.

Teuchmann (2013):

Teuchmann, Katja: Das Kompetenzmodell bei Deloitte. – In: Kompetenzmodelle von Unternehmen : Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen / hrsg. von John Erpenbeck ... – Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2013, – S. 101–113. – ISBN 978-3-7910-3257-3.

Über StepStone (o.J.):

Über StepStone. - Online unter: <http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/Das-Management/index.cfm> (zuletzt abgerufen am 29.10.2014).

Über uns (o.J.):

Über uns. - Online unter: <http://unternehmen.monster.de/profile/monster-worldwide-deutschland> (zuletzt abgerufen am 29.10.2014)

Vollmar (2005):

Vollmar, Gabriele: Was macht ein Wissensmanager? – In: Wissensmanagement. – (2005) 4, S. 22–23.

Xia (2014):

Xia, Jingfeng: Competencies and Responsibilities of Social Science Data Librarians : An Analysis of Job Descriptions / Xia, Jingfeng ; Wang, Minglu. – In: College & Research Libraries. – 75 (2014) 3, S. 362–388.

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die eingereichte Masterarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die vor mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Werken wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Anhang A3 gehört nur zum Prüfungsexemplar. Für die Veröffentlichung wurde den Interviewteilnehmern Anonymität zugesichert.

Bad Rappenau, 13.01.2015

Anna Lamparter

Anhang

A1 Tabellen

A1.1 Literaturstudie

Fachkompetenzen (Abb. 9):

Fachkompetenzen	Anzahl Literaturfundstellen
IT-Kenntnisse	9
Informationsquellenkenntnis	5
BWL-Kenntnisse	4
Informationsbewertung	4
Umgang mit Datenbanken und Suchmaschinen	3
Recherche/Informationsselektion	3
Branchenkenntnisse	3
Daten-/Informationsanalyse	3
Informationsaufbereitung	3
Sprachkenntnisse	3
Informationsorganisation	3
Web Design	2
Inhaltserschließung	2
Wissensmanagement	2
Business Intelligence	2
Records Management	1
juristische Kenntnisse	1
Wissensrepräsentation	1
Rechercheverständnis	1
informationswissenschaftliche Fachkenntnisse	1
Qualitätsmanagement	1
Statistikkenntnisse	1
Controlling	1
Content Management	1
Datenbankmanagement	1
Trainingskompetenz	1
Informationsvermittlung	1
Forschungskompetenz	1
Unternehmensziele und -strategie kennen	1
neue Medienkompetenz	1

Methodenkompetenzen (Abb. 10):

Methodenkompetenzen	Anzahl Literaturfundstellen
Problemlösungskompetenz	4
Darstellungs- und Aufbereitungskompetenz	4
Informationsbedarfsanalyse	3
Präsentationsfähigkeit	3
Informationskompetenz	3
Projektmanagementkenntnisse	3
Strategisches Denken	2
Führungskompetenz	2
Prozessmanagementkenntnisse	1
Managementkompetenz	1

Sozialkompetenzen (Abb. 11):

Soziale Kompetenzen	Anzahl Literaturfundstellen
Kommunikationsfähigkeit	10
Teamfähigkeit	5
Schulungs-/Beratungskompetenz	3
Servicementalität	3
Interkulturelle Kompetenz	3
Verhandlungsgeschick	2
Empathie	2
Netzwerkfähigkeit	2
Konfliktlösungsfähigkeit	1
soziale Kompetenz	1
Kundenakquise	1
Vermarktungskompetenz	1

Persönliche Kompetenzen (Abb. 12):

Persönliche Kompetenzen	Anzahl Literaturfundstellen
Analytische Fähigkeiten	5
Veränderungsbereitschaft	3
Anpassungsfähigkeit	3
Flexibilität	3
Stressresistenz	3
Sorgfalt	2
Proaktivität	2
Organisationstalent	2
Kreativität	2
Innovationsfähigkeit	2
lebenslanges Lernen	2
Selbständig Arbeiten	1
Kritikfähigkeit	1
Diskretion	1
Durchhaltevermögen	1
Voraussicht	1
Entscheidungsfreude	1
Mut	1
Durchsetzungsvermögen	1
Fleiß	1
Hartnäckigkeit	1
Eigeninitiative	1
Artikulationsfähigkeit	1
Motivation	1
Vernetztes Denken und Handeln	1
Unternehmerisches Handeln	1

A1.2 Stellenausschreibungen

Professionals Branchen (Abb. 13):

Professionals: Branchen	Anzahl Stellenausschreibungen
Unternehmensberatung	18
Industrie	12
Dienstleistung	8
Personalvermittlung	5
Pharmazie	5
Versicherung/Finanzwirtschaft	4
IKT	3
Rechtsanwaltskanzlei/Wirtschaftsprüfung	3
Verlag/Medien	3
Fahrzeug- und Maschinenbau	2
Forschungsinstitut (nicht in Auswertung)	2
Landwirtschaft	2
Handel	1

Praktikanten/Werkstudenten Branchen (Abb. 14):

Praktikanten: Branchen	Anzahl Stellenausschreibungen
Fahrzeug- und Maschinenbau	9
Rechtsanwaltskanzlei/Wirtschaftsprüfung	6
Unternehmensberatung	6
Industrie	5
Dienstleistung	3
Verlag/Medien	3
Versicherung/Finanzwirtschaft	3
Handel	1
IKT	1
Logistik	1
Personalvermittlung	1

Geforderte Qualifikation der Stellenanzeigen für Professionals (Abb. 15):

Geforderte Qualifikation	Anzahl Stellenausschreibungen
Studium	95
Ausbildung	14
Nichts angegeben	7
Weiterbildung	1
Abitur	1
guter Schulabschluss	1

Qualifikation nach Fächergruppen für Professionals (Abb. 16):

Fächergruppen	Anzahl Stellenausschreibungen
Wirtschaftswissenschaften	27
Studium ohne Fachrichtung	16
Naturwissenschaften	12
Informationswissenschaften	12
Ingenieurwissenschaften	10
Medienwissenschaften	6
Informatik	4
Sozialwissenschaften	3
Geisteswissenschaften	3
Geographie	2

Angegebene Berufserfahrung Professionals (Abb. 17):

Berufserfahrung	Anzahl Stellenausschreibungen
im Research und Market Intelligence	22
in der Branche	19
im Informationsmanagement	15
einschlägig	12
im Wissenmanagement	7
Berufseinsteiger	2

Fachkompetenzen Professionals (Abb. 18):

Fachkompetenzen Professionals einzeln	Anzahl Stellenanzeigen
Fremdsprachenkenntnisse: Englisch	48
MS-Office Kenntnisse	30
(Internet-/Datenbank-)Recherchekenntnisse	19
Fremdsprachenkenntnisse: andere oder mehrere	14
Statistikkenntnisse	9
BWL-/VWL-Kenntnisse	9
EDV-/IT-Kenntnisse	8
Dokumentenmanagement	5
naturwiss. Kenntnisse	4
Erstellung von Reports	4
Kollaborationssysteme wie Sharepoint o.Ä.	3
Datenmanagement	3
Social Media	4
Datenaufbereitung/modellierung	3
Datenbanksysteme, -management	3
Content Management	2
Java/JavaScript	2
Taxonomien/Metadaten	2
Identifikation relevanter Inhalte	2
Webdesign	2
Urheberrecht	1
Typo3	1
HTML	1
SQL	1
PHP	1
Internetrecht/Medienrecht	1
juristische Kenntnisse	1
Informationsressourcen-Verwaltungssystem	1
Cognos	1
SAS	1
Kenntnisse in Unternehmenskommunikation	1
Bildbearbeitung	1
Erarbeiten und Herausfiltern von Informationen	1
Publizistische Kenntnisse	1
Vermittlung von Informationen	1
Onlinemarketing	1
Bibliothekarische Kenntnisse	1

Fachkompetenzen Professionals zusammengefasst	Anzahl Stellenanzeigen
Fremdsprachenkenntnisse: Englisch	48
MS Office-Kenntnisse	30
Informationssuche, Recherchekenntnisse	22
EDV-/IT-Kenntnisse	16
Fremdsprachenkenntnisse: andere oder mehrere	14
Daten(bank)management	12
Statistikkenntnisse	11
betriebswissenschaftliche Kenntnisse	9
Informationsvermittlung	6
Dokumentenmanagement	5
Content Management, Kollaborationssysteme	4
Social Media	4
naturwissenschaftliche Kenntnisse	4
juristische Kenntnisse	3
Onlinemarketing	1
Unternehmenskommunikation	1
Marktforschung	1
Bibliothekarische Kenntnisse	1

Methodenkompetenzen Professionals (Abb. 19):

Methodenkompetenzen Professionals	Anzahl Stellenanzeigen
Selbständiges Arbeiten	15
Organisations- und Koordinationsfähigkeit	13
Sorgfalt/Detailgenauigkeit	12
Konzeptionelles Denken und Handeln	12
Projektmanagement	12
Präsentationsfähigkeit	11
Strukturiertes Denken und Handeln	11
Ergebnisorientiertes Denken und Handeln	8
Führungskompetenz	7

Kreativität	7
Unternehmerisches/wirtschaftliches Denken und Handeln	6
Pragmatischer Arbeitsstil	4
Problemlösungsorientierung	4
Methodenkompetenz allgemein	3
Moderationsfähigkeit	2
Training/Schulung/Beratung	2
Interpretationsfähigkeit	1
Handlungsorientierung	1
Multitasking	1
Zeitmanagement	1

Sozialkompetenzen Professionals (Abb. 20):

Sozialkompetenzen Professionals	Anzahl Stellenanzeigen
Kommunikationsfähigkeit	45
Teamfähigkeit	35
Serviceorientierung/Dienstleistungsmentalität	13
interkulturelle Kompetenz	7
Sozialkompetenz allgemein	5
Verhandlungsgeschick	4
Unternehmensbereiche vernetzen	3
Spaß am Telefonieren	2
Kontaktfreude	2
Überzeugungskraft	2
Prozessübergreifend arbeiten	1
konstruktives Verhalten	1
Konfliktfähigkeit	1

Persönliche Kompetenzen Professionals (Abb. 21):

Persönliche Kompetenzen Professionals	Anzahl Stellenanzeigen
Analytische Fähigkeiten	31
Eigeninitiative	11
Sicheres Auftreten	10
Zielorientiertes Denken und Handeln	9
Durchsetzungsstärke	8
Schnelle Auffassungsgabe	8
Engagement	6
Flexibilität	6
Verantwortungsbewusstsein	5
Technikaffinität	5
(Selbst-)Motivation	5
Begeisterung/Einsatzfreude	4
Zuverlässigkeit	4
Neugier	4
Stressresistenz/Belastbarkeit	4
Qualitätsbewusstsein	3
Leistungsbereitschaft/Erfolgsantrieb	3
Effizienz	2
Proaktivität	2
Innovationskraft	2
Persönliche Kompetenzen allgemein	2
Lernbereitschaft	2
Ausdrucksfähigkeit	1
Ganzheitliches Denken	1
Professionalität	1
Freude am Lesen	1
Hervorragendes Allgemeinwissen	1
Charisma	1
Sympathie	1
Sportinteresse	1
Kritisches Urteilsvermögen	1
Neigung zu Herausforderungen	1
Gestaltungswille	1

Kompetenzen Praktikanten/Werkstudenten (Abb. 22):

Kompetenzen Praktikanten/Werkstudenten	Anzahl Stellenanzeigen
Englisch	34
MS Office	31
Teamfähigkeit	27
analytische Fähigkeiten/Denkvermögen	21
selbständiges Arbeiten	21
Kommunikationsfähigkeit	17
Eigeninitiative	11
Flexibilität	9
Kreativität	8
Einsatzbereitschaft/-freude	8
(Internet-/Datenbank-)Recherche	8
schnelle Auffassungsgabe	8
strukturierte Arbeitsweise	7
Engagement	7
Selbstmotivation	6
sicheres Auftreten	6
Sorgfalt/Gewissenhaftigkeit/Präzision	6
konzeptionelle Fähigkeiten	6
Ergebnisorientierung	5
andere Fremdsprachenkenntnisse oder mehrere	5
IT-affin/online-affin/techn.-affin	5
eigenverantwortliches Arbeiten/Verantwortungsübernahme	6
Belastbarkeit	4
Leistungsbereitschaft	5
Collaboration Software (Sharepoint, Lotus)	3
Organisationsfähigkeit	3
Lernbereitschaft/fähigkeit	3
Zielorientiertes Denken und Handeln	3
Problemlösungsintelligenz	3
Statistikkenntnisse (SPSS)	3
Ausdrucksfähigkeit	2
Kundenorientierung	2
Projektmanagement	2
Aufgeschlossenheit/Kontaktfreude	2
Zuverlässigkeit	2
Web 2.0 Appl./Social Media	2
Programmierkenntnisse (z.B. Java, SQL)	3
Begeisterung	2

BWL-Kenntnisse	2
Lösungsorientierte Arbeitsweise	1
Werteorientierung	1
Wissenstransfermethoden	1
Unternehmerisches Verständnis	1
Koordinationsfähigkeit	1
Content Management Systeme	1
Umsetzungsstärke	1
Mathematik-Kenntnisse	1
gute Allgemeinbildung	1
Freundlichkeit	1
Präsentationsfähigkeit	1
interkulturelle Kompetenz	1
Vertrauenswürdigkeit	1
soziale Kompetenz	1
Neugier	1
sympathisch, angenehm	1
methodische Arbeitsweise	1
Humor	1
HTML	1
Präsentationsfähigkeit	1
Verfassen redaktioneller Texte	1
Kenntnisse in Didaktik, Pädagogik, Methodik	1
Qualitätsbewusstsein	1

A1.3 Experteninterviews

Von Experten genannte Fachkompetenzen (Abb. 23):

Fachkompetenzen	Anzahl Nennungen von Experten
Branchenkenntnisse	6
Informationsrecherche	6
Quellenkenntnisse	5
Sprachkenntnisse	4
IT-Kenntnis	4
Analyse	3
Juristische Kenntnisse	3
Informationsbewertung	2
Informationsbeschaffung	2
Informationsaufbereitung	2
Datenbankkenntnisse	2
Social Media	2
CMS	2
Enterprise 2.0	1
Informationsorganisation	1
Inhaltliche Erschließung	1
Wettbewerbsbeobachtung	1
Marktkenntnisse	1
Wissensmanagement	1
Records Management	1
Lizenzverwaltung	1
BWL-Kenntnisse	1
Webseitenpflege	1

Von Experten genannte Methodenkompetenzen (Abb. 24):

Methodenkompetenzen	Anzahl Nennungen von Experten
Interviewtechniken	4
Projektmanagement	4
Präsentationskompetenz	2
Recherchemethoden	2

zielgerichtetes und strukturiertes Arbeiten	2
Prioritäten setzen	2
Informationsvermittlung	1
Informationskompetenz	1
Qualitätsmanagement	1
Akquisetechniken	1
Marketingkenntnisse	1
Kommunikationstechniken	1
unternehmerisches Denken und Handeln	1

Von Experten genannte Sozialkompetenzen (Abb. 25):

Sozialkompetenzen	Anzahl Nennungen von Experten
Kommunikationsfähigkeit	6
Teamfähigkeit	4
Empathie	3
Zuhören können	2
Kundenorientierung	2
Umgang mit untersch. Menschen	2
Netzwerkfähigkeit	2
Verbindlichkeit	1
Verhandlungsgeschick	1
Offensivität	1

Von Experten genannte Persönliche Kompetenzen (Abb. 26):

Persönliche Kompetenzen	Anzahl Nennungen von Experten
Eigenmarketing	5
Stresstoleranz	3
Neugierde	3
Veränderungsbereitschaft	3
analytische Fähigkeiten	2

Extravertierheit	2
Hartnäckigkeit	2
schnelle Auffassungsgabe	2
Verlässlichkeit	1
Durchhaltevermögen	1
Eloquenz	1
Problemlösungskompetenz	1
Lernfähigkeit	1
Selbstmotivation	1
Kreativität	1
Begeisterungsfähigkeit	1
Freundliches Auftreten	1
Proaktivität	1
Sorgfalt	1

A1.4 Kompetenzprofil

Fachkompetenzen:

Fachkompetenzen	häufigste Nennungen aller 3 Methoden
IT-Kenntnisse	4
Informationsquellenkenntnis	4
Sprachkenntnisse	4
Recherche/Informationssuche	4
Branchenkenntnisse	3
MS-Office-Kenntnisse	2
Informationsbewertung	1
BWL-Kenntnisse	1

Methodenkompetenzen:

Methodenkompetenzen	häufigste Nennungen aller 3 Methoden
Projektmanagement	5
Darstellungs- und Aufbereitungs- kompetenz	3
Problemlösungskompetenz	3
selbständiges Arbeiten	3
Präsentationsfähigkeit	2
Organisations/Koordinationsfähigkeit	2
Interviewtechniken	2
Informationskompetenz	1
Informationsbedarfsanalyse	1
Konzeptionelles Denken/Handeln	1
Sorgfalt/Detailgenauigkeit	1
Proritäten setzen	1
zielgerichtetes/strukturiertes Arbeiten	1
Recherchemethoden	1

Sozialkompetenzen:

Sozialkompetenzen	häufigste Nennungen aller 3 Methoden
Kommunikationsfähigkeit	9
Teamfähigkeit	6
Servicementalität	2
Schulungs/Beratungskompetenz	1
Empathie	1
interkulturelle Kompetenz	1

Persönliche Kompetenzen:

Sozialkompetenzen	häufigste Nennungen aller 3 Methoden
Analytische Fähigkeiten	7
Stressresistenz	3
Veränderungsbereitschaft	3
Eigenmarketing	3
Eigeninitiative	2
Neugierde	2
Flexibilität	1
Anpassungsfähigkeit	1
sicheres Auftreten	1
schnelle Auffassungsgabe	1
Hartnäckigkeit	1
Extraversion	1

A2 Interviewleitfaden

Frage 1: Würden Sie sich selbst als „Information Professional“ bezeichnen? Wenn ja/nein, warum und was ist für Sie ein „Information Professional“?

Frage 2: Was für eine Ausbildung/Qualifikation sollte ein Information Professional mitbringen?

Frage 3: Wo sehen Sie heute und zukünftig Arbeitsmöglichkeiten für Information Professionals in Unternehmen?

Frage 4: Was ist Ihr Eindruck, nehmen die Arbeitsmöglichkeiten eher zu oder ab? Welche Zukunft haben Information Professionals?

Frage 5: Kommen wir nun zum Kern des Interviews, den Kompetenzen. Ich folge in meiner Masterarbeit der Kompetenzsystematik nach North, also der Gruppierung von Kompetenzen in Fach-, Methoden-, Sozial und Persönliche Kompetenzen. Welche Kompetenzen braucht ein Information Professional Ihrer Meinung nach heutzutage im Bereich

- a. Fachkompetenzen
- b. Methodenkompetenzen
- c. Soziale Kompetenzen
- d. Persönliche Kompetenzen?
 - i. wichtigste 3 Fach-, Methoden-, Sozial-, Persönliche Kompetenzen?
 - ii. Wie ist die Gewichtung dieser Kompetenzen?

Frage 6: Gibt es weitere Kompetenzen, die sich nicht den 4 Bereichen zuordnen lassen?

Frage 7: Welche Kompetenzen werden in 2-3 Jahren wichtiger werden, welche werden zurückgehen?

Frage 8: Information Professionals sollen in Unternehmen Mehrwert schaffen und Wettbewerbsvorteile generieren. Muss man als Information Professional nachweisen, dass man Mehrwert schafft? Wird Erfolg gemessen? Wenn ja, wie? Wenn nein, warum nicht?

Frage 9: Wie könnten sich Information Professionals in Unternehmen unentbehrlich machen? Was ist ihr USP/Alleinstellungsmerkmal?

Frage 10: Möchten Sie noch allgemein zu dem ganzen Thema etwas sagen?