



Wissensmanagement-Kompetenzprofil

Kompetenzrahmen¹ für Wissensmanagement Anwender, Professionals, Experten

Ersteller: GfWM Fachgruppe Zertifikat
(Simon Dückert, Barbara Geyer-Hayden, Peter Heisig, Dirk Liesch,
Angelika Mittelmann, Stefan Rehm, Gabriele Vollmar, Petra Wimmer, Stefan
Zillich)

Version 0.1

Datum: 28.01.2018

¹Die Struktur orientiert sich am „European e-Competence Framework 3.0, A common European Framework for ICT Professionals in all industry sectors. CWA 16234:2014 Part 1, http://www.ecompetences.eu/wp-content/uploads/2014/02/European-e-Competence-Framework-3.0_DE.pdf

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einführung	3
Definitionen.....	3
Kompetenzfelder	6
Struktur der Beschreibung	6
1 Entwickeln der Wissensmanagement-Strategie	7
2 Einführen von Wissensmanagement	9
3 Betreiben von Wissensmanagement	11
4 Betreiben des Wissensprozesses.....	13
5 Fördern einer Wissensmanagement-unterstützenden Organisationskultur	15

Einführung

Die GfWM hat sich zur Aufgabe gemacht, ein Kompetenzprofil für Personen zu erstellen, die im Wissensmanagement tätig sind. Es wird dabei davon ausgegangen, dass diese Personen Wissensmanagement als Zusatzaufgabe im Sinne einer Rolle ausführen. Zweck des Kompetenzprofils ist es, eine Grundlage für die Zertifizierung von Personen zu Wissensmanagement-Professionals bzw. -Experten zu liefern.

Die Möglichkeit der Zertifizierung soll der Professionalisierung von Wissensmanagement in Organisationen dienen. Bildungseinrichtungen soll ein Rahmen in die Hand gegeben werden, welche Ausbildungsinhalte sie Zertifizierungswilligen anbieten sollen. Personalverantwortliche sollen adäquate Rollenbeschreibungen für ihre Organisation daraus ableiten können.

Definitionen

Die nachfolgenden Definitionen dienen dem besseren Verständnis des Gesamtkonzepts.

Kompetenz

Kompetenz ist die erwiesene Fähigkeit, Wissen, Fertigkeiten und Verhaltensweisen so anzuwenden, dass beobachtbare Ergebnisse erzielt werden (siehe: Die Anwendung des European e-Competence Framework – User Guide. CWA 16234:2014 Teil 2. © CEN, S. 11)

Kompetenz ist die Fähigkeit, situationsadäquat zu handeln. Kompetenz beschreibt die Relation zwischen den an eine Person oder Gruppe herangetragenen oder selbst gestalteten Anforderungen und ihren Fähigkeiten bzw. Potenzialen, diesen Anforderungen gerecht zu werden. (D-A-CH Wissensmanagement-Glossar URL: http://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2014/02/D-A-CH_Wissensmanagement_Glossar_v1-1.pdf, aufgerufen am 26.01.2018).

Fertigkeiten

Unter Fertigkeiten sind beobachtbare Fähigkeiten zu verstehen – „know-how“ („...ist in der Lage, ist fähig...“).

Kenntnisse

Unter Kenntnissen sind Wissensbestände zu verstehen – „know that“ („...weiß, ist sich bewusst, ist vertraut mit...“).

Anwender

Ist in der Lage, Wissen und Fertigkeiten zur geradlinigen Lösung von Problemen anzuwenden; ist verantwortlich für eigene Handlungsweisen; agiert in einem stabilen Arbeitsumfeld.
(entspricht e-CF-Niveau e-1 „Associate - Mitarbeiter“, siehe: European e-Competence Framework 3.0. CWA 16234:2014 Teil 1, S 52)

Professional

Handelt gekonnt und unabhängig innerhalb eines eingegrenzten Bereichs und leitet u.U. andere in diesem Arbeitsumfeld an; schafft konzeptionelle und abstrakte Modelle unter Einsatz kreativen Denkens; nutzt theoretisches Wissen und praktische Fertigkeiten, um in einem nicht immer vorhersehbaren Kontext GfWM Kompetenzprofil Wissensmanagement
Stand 27. Januar 2018
Version 0.1

komplexe Probleme zu lösen.

(entspricht e-CF-Niveau e-2 „Professional - Experte“, siehe: European e-Competence Framework 3.0. CWA 16234:2014 Teil 1, S 52)

Experte

Ist angesehen für den Einsatz innovativer Methoden und Eigeninitiative in spezifischen technischen oder geschäftlichen Bereichen; leitet und verantwortet die Leistungen und Entwicklungen im Team in unvorhersehbarem Arbeitsumfeld

(entspricht e-CF-Niveau e-3 „Senior Professional - Senior Experte“, siehe: European e-Competence Framework 3.0. CWA 16234:2014 Teil 1, S 52)

Über diese drei Niveaus hinaus gibt es im e-CF noch zwei weitere Stufen, nämlich e-4 „Lead Professional - Führender Experte“ und e-5 „Principal - Vorstehend“. Im vorliegenden Kompetenzprofil werden diese Stufen teilweise in das Profil des Experten integriert. Die Definition von drei Stufen erscheint für den Zweck ausreichend.

Wissen

Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. (Vgl. D-A-CH Wissensmanagement-Glossar URL: http://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2014/02/D-A-CH_Wissensmanagement_Glossar_v1-1.pdf, aufgerufen am 26.01.2018)

Wissensmanagement

Wissensmanagement ist die systematische Gestaltung von Rahmenbedingungen und Prozessen um Wissen als Fähigkeit zum effektiven Handeln in der richtigen Qualität, d.h. Tiefe, Verteilung, Vernetzung und Kodifizierung, für eine Organisation oder eine Einzelperson und deren Ziele bereit zu stellen. Die Gesamtheit der Wissensmanagement-Prozesse bildet den Tätigkeitsbereich des Wissensmanagements. Dieser umfasst Gestaltungsaufgaben bezogen auf alle drei Wissensträger Individuen, Organisationen und Informationen, über die das Wissen in jedem relevanten Wissensgebiet verteilt und vernetzt ist. In Teilen - jeweils fokussiert auf einen der drei Wissensträger - wird Wissensmanagement auch von seinen „Partnerdisziplinen“ ausgeführt, z.B. im betrieblichen Kontext von Personalentwicklung, Organisationsgestaltung und Prozessmanagement oder Informationsmanagement. Wissensmanagement bedeutet daher auch diese Partnerdisziplinen in einem orchestrierten und trans-disziplinären Vorgehen geeignet einzubinden, d.h. ein Vorgehen, das über die Einzeldisziplinen hinaus auf das umfassendere Optimierungsziel ausgerichtet ist. (Vgl. D-A-CH Wissensmanagement-Glossar URL: http://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2014/02/D-A-CH_Wissensmanagement_Glossar_v1-1.pdf, aufgerufen am 26.01.2018)

Wissensprozess

Wissensprozess bezeichnet den Umgang mit Wissen in den Abläufen bzw. in den Geschäftsprozessen. Kernaktivitäten *des Wissensprozesses* sind: *Wissen* erlangen und erzeugen, *Wissen* (ver)teilen, *Wissen* anwenden und *Wissen* bewahren sowie Umgang mit *nicht-validem Wissen* steuern (vgl. GPO-WM-Analyse nach Fraunhofer, Bausteine-Modell von Probst oder ISO/DIS 30401). Dieser *Wissensprozess* kann je nach Kontext bzw. Geschäftsprozess unterschiedlich gestaltet sein.

Wissensmanagement-Strategie (WM-Strategie)

Eine Wissensmanagement-Strategie ist eine Strategie, die die künftigen Wissensmanagement-Aktionen einer Organisation zur Erreichung seiner Ziele beschreibt. (Vgl. D-A-CH Wissensmanagement-Glossar URL: http://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2014/02/D-A-CH_Wissensmanagement_Glossar_v1-1.pdf, aufgerufen am 26.01.2018)

Wissensmanagement-System (WM-System)

Ein *Wissensmanagement-System* ist ein sozio-technisches System, das in seiner einfachsten Beschreibung die Elemente Mensch, Organisation und Infrastruktur/Technologie enthält und in dem *Wissens-Prozesse* ablaufen und miteinander interagieren. Die *Wissensmanagement-Strategie* ist Bestandteil des Wissensmanagement-Systems (Vgl. D-A-CH Wissensmanagement-Glossar URL: http://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2014/02/D-A-CH_Wissensmanagement_Glossar_v1-1.pdf, aufgerufen am 26.01.2018, und ISO/DIS 30401).

Persönliches Wissensmanagement (PWM)

Im persönlichen Wissensmanagement geht es darum, zur Lösung einer Aufgabenstellung fehlende Wissens Elemente zu identifizieren, das eigene Wissen zu sichern, z.B. durch Dokumentieren oder Reaktivieren von (fast) Vergessenem, und neues Wissen zu entwickeln, z.B. durch Lernen aus Dokumentationen oder aus der Erfahrung von anderen. Die Zielsetzung und Bewertung steuert die Identifizierung, Sicherung und Entwicklung der Wissens Elemente. (Vgl. D-A-CH Wissensmanagement-Glossar URL: http://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2014/02/D-A-CH_Wissensmanagement_Glossar_v1-1.pdf, aufgerufen am 26.01.2018)

Governance

Governance kann übersetzt werden mit Lenkungsform und bezeichnet das Steuerungs- und Regelungssystem einer Organisation im Sinn von Strukturen (Aufbau- und Ablauforganisation). Im Folgenden wird es verwendet, um die Struktur und Organisationsform des Wissensmanagements zu bezeichnen und damit dessen organisatorische Verankerung in der Unternehmung. Dies kann, muss aber keine eigene „Wissensmanagement-Abteilung“ sein.

Wissensmanagement unterstützende Organisationskultur (WOK)

Merkmale einer Wissensmanagement-unterstützenden Organisationskultur sind unter anderem:

- Ihre Mitglieder fühlen sich wohl dabei, (kritische)Themen offen zu diskutieren und Rat und Unterstützung anzubieten.
- Wissen und Informationen werden offen und ehrlich geteilt und können somit frei durch die Organisation fließen und die Gemeinschaft stärken.
- Ihre Mitglieder fühlen sich ermächtigt Wissen selbstständig und selbstverantwortlich anzuwenden.
- Ihre Mitglieder sehen sich selbst in der Verantwortung für ihr Lernen und ihre Lernergebnisse.
- Ihre Mitglieder teilen ihr Wissen in der Regel mit anderen, anstatt es zurückzuhalten
- Das Verhältnis unter den Mitgliedern ist geprägt durch Zusammenarbeit, nicht durch Konkurrenz.
- Ihre Mitglieder schützen das Wissen der Organisation.

- Ihre Mitglieder investieren Zeit in Reflexion und Lernen
- Ihre Mitglieder messen dem Erwerb neuen Wissens durch eigene Erfahrung (Erfolg und Misserfolg) Wert bei.

(Vgl. D-A-CH Wissensmanagement-Glossar URL: http://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2014/02/D-A-CH_Wissensmanagement_Glossar_v1-1.pdf, aufgerufen am 26.01.2018, und ISO/DIS 30401).

Kompetenzfelder

Im Kontext von Wissensmanagement gibt es die folgenden fünf zentralen Kompetenzfelder:

- Kompetenzfeld 1: Entwickeln der Wissensmanagement-Strategie
- Kompetenzfeld 2: Einführen von Wissensmanagement
- Kompetenzfeld 3: Betreiben von Wissensmanagement
- Kompetenzfeld 4: Betreiben des Wissensprozesses in den Geschäftsprozessen
- Kompetenzfeld 5: Fördern einer Wissensmanagement unterstützenden Organisationskultur

Diese Kompetenzfelder werden für die drei oben definierten Niveaustufen, nämlich für Wissensmanagement-Anwender, für Wissensmanagement-Professionals und für Wissensmanagement-Experten, beschrieben. Damit die Anwender, Professionals und Experten die zugehörigen Aufgaben ausführen können, brauchen sie Fertigkeiten und Kenntnisse. Diese sind im Kompetenzrahmen je Kompetenzfeld und Niveau beschrieben.

Die definierten Fertigkeiten und Kenntnisse sind einerseits Wissensmanagement-spezifisch, andererseits jedoch auch breiter und damit für andere berufliche Tätigkeiten relevant, aber für Tätigkeitsfelder im Wissensmanagement zentral (z.B. Führungskompetenzen, Problemlösungsfähigkeit, Change-Management-Kompetenzen, Projektmanagement-Kompetenzen, etc.). Einige Fertigkeiten und Kenntnisse sind mehreren der Kompetenzfelder zugeordnet, weil sie bei den jeweils damit verbundenen Aufgabenstellungen von Bedeutung sind, teilweise jedoch in leicht veränderter Ausprägung oder Gewichtung.

Die Fertigkeiten und Kenntnisse des Professionals inkludieren jene des Anwenders, die Fertigkeiten und Kenntnisse des Experten inkludieren jene des Professionals. Führungskräfte werden der Ebene der Anwender zugeordnet. Dort, wo sie darüber hinaus führungspezifische Kenntnisse und Fertigkeiten benötigen, sind diese explizit aufgeführt.

Struktur der Beschreibung

Die nachfolgenden Beschreibungen je Kompetenzfeld gliedern sich in vier Dimensionen wie folgt (vgl. CWA 16234:2014 Teil 1, S. 10):

Dimension 1: Bezeichnung eines der zentralen Kompetenzfelder im Wissensmanagement

Dimension 2: Titel und allgemeine Beschreibung des Kompetenzfeldes

Dimension 3: Beschreibung der Kompetenzen je definierter Niveaustufe

Dimension 4: Definition von erforderlichem Wissen und Fertigkeiten je Niveaustufe

Dimension 1 Kompetenzfeld	1 Entwickeln der Wissensmanagement-Strategie		
Dimension 2 e-CF Kompetenz: Titel und allgemeine Beschreibung	1 Entwickeln der Wissensmanagement-Strategie in Bezug auf die Unternehmensstrategie		
Dimension 3	Niveau 1 <i>Anwender</i>	Niveau 2 <i>Professional</i>	Niveau 3 <i>Experte</i>
Leistungsniveaus e-1 bis e-3	Liefert Input für die Entwicklung der Strategie in Form von Anforderungen, Ideen und Einschätzungen der spezifischen Ist-Situation.	Koordiniert den Prozess der Strategieentwicklung und -weiterentwicklung mit Bezug auf die Organisationsstrategie und unter Berücksichtigung des organisationalen Gesamtkontexts.	Unterstützt die Entwicklung der WM-Strategie durch Inputs zu externen Entwicklungen und Trends sowie eigener praktischer Erfahrung. Wirkt als konstruktiv kritisches Korrektiv.
Dimension 4 Wissen <i>Wissen, sich bewusst sein über, vertraut mit</i>	W 1.1.1 Grundlegende Kenntnis der Unternehmensstrategie W 1.1.2 Stärken und Schwächen des eigenen Arbeitskontextes in Bezug auf den Umgang mit Wissen W 2.1.3 Portfolio bereits vorhandener WM-Werkzeuge und -Methoden im jeweils eigenen Arbeitsumfeld W 1.1.4 Führungskräfte sind vertraut mit ihrer spezifischen Rolle und Verantwortung für den Erfolg des Wissensmanagements.	W 1.2.1 Vertieftes Verständnis über die Natur von Wissen sowie Möglichkeiten und Grenzen von Wissensmanagement W 1.2.2 Vertieftes Verständnis der Unternehmensstrategie W 1.2.3 Umfassende Kenntnis der Rahmenbedingungen des organisationalen Kontexts (einschließlich Stakeholder, bestehende Infrastruktur und Prozesslandschaft) W 1.2.4 Grundlagen der Strategieentwicklung W 1.2.5 Methoden der Ist-Analyse im Kontext WM W 1.2.6 Elemente einer Strategie im Kontext Wissensmanagement W 1.2.7 Kenntnisse über WM-Methoden und Werkzeuge W 1.2.8 Kenntnis über Governance-Modelle W 2.2.9 Kenntnisse über Methoden der	W 1.3.1 Kenntnis unterschiedlicher WM-Strategien und Governance-Modelle aus anderen Organisationen W 1.3.2 Vorgehensweisen zur professionellen Begleitung von Veränderungsmaßnahmen (Change Management im Kontext von Wissensmanagement). W 1.3.3 Vorgehensweisen zur WM-Strategieentwicklung

		Erfolgsmessung und des Controllings im Kontext von WM W 1.2.10 Grundlagen Change Management	
Fertigkeiten <i>Ist in der Lage, ist fähig</i>	F 1.1.1 Bewertet sachlich die eigene Ist-Situation in Bezug auf den Umgang mit Wissen im eigenen Arbeitsumfeld. F 1.1.2 Artikuliert Ideen und Anforderungen in Bezug auf den Umgang mit Wissen. F 1.1.3 Arbeitet an der WM-Strategieentwicklung mit.	F 2.2.1 Definiert und bewertet angemessene WM-Ziele. F 1.2.2 Stellt die Ist-Situation im Gesamtkontext der Organisation dar und bewertet sie sachlich und umfassend. F 1.2.3 Wählt geeignete WM-Werkzeuge und -Methoden zur Ergänzung des bestehenden Portfolios unter Berücksichtigung der erarbeiteten WM-Strategie aus. F 1.2.4 Wählt die geeignete Governance-Struktur aus F 1.2.5 Begleitet die partizipative (Weiter-)Entwicklung der WM-Strategie. F 1.2.6 Stimmt die erarbeitete WM-Strategie mit allen relevanten Stakeholdern ab. F 1.2.7 Bewertet den Zielerreichungsgrad der vorliegenden WM-Strategie.	F 1.3.1 Berät professionell bei der Entwicklung einer WM-Strategie F 1.3.2 Beobachtet Trends im Wissensmanagement und integriert sie in die (Weiter-)Entwicklung der WM-Strategie. F 1.3.3 Nutzt die eigenen und die Erfahrungen anderer zur (Weiter-)Entwicklung der WM-Strategie. F 1.3.4 Bewertet die Angemessenheit einer WM-Strategie und weist auf Verbesserungspotenziale hin.

Dimension 1 Kompetenzfeld	2 Einführen von Wissensmanagement		
Dimension 2 e-CF Kompetenz: Titel und allgemeine Beschreibung	2 Einführen von Wissensmanagement in einer Organisation unter Berücksichtigung der vorliegenden WM-Strategie		
Dimension 3	Niveau 1 <i>Anwender</i>	Niveau 2 <i>Professional</i>	Niveau 3 <i>Experte</i>
Leistungsniveaus e-1 bis e-3	Unterstützt aktiv die Einführung von Wissensmanagement. Führungskräfte stellen sicher, dass die für die Einführung von WM erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stehen	Plant, koordiniert und leitet Projekte bzw. Initiativen zur Umsetzung der WM-Strategie, dazu gehört die Einführung von Methoden und Werkzeugen des WM ebenso wie die Umsetzung geplanter Change Management-Maßnahmen.	Begleitet gesamtheitlich die Umsetzung der WM-Strategie durch Abstimmung mit der Organisation, deren Strukturen und Rollen, mit relevanten Stakeholdern und Funktionen, dem Führungssystem und der Unternehmenskultur. Integriert WM-Einführungserfahrungen aus anderen Organisationen.
Dimension 4 Wissen <i>Wissen, sich bewusst sein über, vertraut mit</i>	W 2.1.1 Grundlegendes Verständnis über die Natur von Wissen und Wissensmanagement W 2.1.2 Kenntnis der vorliegenden WM-Strategie W 2.1.3 Portfolio bereits vorhandener WM-Werkzeuge und -Methoden im jeweils eigenen Arbeitsumfeld W 2.1.4 Vertrautheit mit der eigenen Rolle im WM-System, Kenntnis weiterer Rollen innerhalb des WM-Systems und deren organisatorischer Verankerung	W 2.2.1 Umfassende Kenntnis der vorliegenden WM-Strategie W 2.2.2 Grundlegende Kenntnis von Vorgehensmodellen und deren optimalen Einsatz zur WM-Einführung W 2.2.3 Professionelles Projekt(-Portfolio)-Management im Kontext von WM W 2.2.4 Change Management im Kontext von Wissensmanagement	W 2.3.1 Umfassende Kenntnis über die gesamte Organisation W 2.3.2 Umfassende Kenntnis von Erfolgen und Misserfolgen bei der Einführung von WM in anderen Organisationen W 2.3.3 Vorgehensweisen zur professionellen Begleitung von Veränderungsmaßnahmen (Change Management im Kontext von Wissensmanagement) im Zuge der WM-Einführung W 2.3.4 Professionelle Beratung im Kontext von WM-Einführung
Fertigkeiten <i>Ist in der Lage, ist fähig</i>	F 2.1.1 Wendet die bereits vorhandenen WM-Methoden und -Werkzeuge selbstständig und selbstverständlich im eigenen Arbeitsumfeld an.	F 2.2.1 Vernetzt sich mühelos mit allen relevanten Stakeholdern und Entscheidungsträgern in der Organisation im Rahmen der WM-Einführung. F 2.2.2 Kombiniert	F 2.3.1 Nutzt sein großes internes und externes Netzwerk zur optimalen Unterstützung der WM-Einführung. F 2.3.2 Unterstützt gesamtheitlich bei der Einführung von WM unter

	<p>F 2.1.2 Wendet die im Zuge der WM-Einführung neu hinzugekommenen WM-Methoden und -Werkzeuge unter Anleitung an.</p> <p>F 2.1.3 Ist in der Lage die WM-Strategie auf den eigenen Kontext, die eigene Arbeitssituation zu übertragen und sich entsprechend zu verhalten.</p> <p>F 2.1.4 Führungskräfte stellen sicher, dass die für das WM-System erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stehen</p>	<p>Vorgehensmodelle zur WM-Einführung passend zur aktuellen Situation in der Organisation.</p> <p>F 2.2.3 Plant und steuert professionell WM-Einführungsprozesse, einschließlich der notwendigen Qualifizierung im Kontext Wissensmanagement.</p> <p>F 2.2.4 Überprüft regelmäßig den Erfolg der WM-Einführung auf Basis der definierten WM-Ziele in der Strategie.</p>	<p>Berücksichtigung der Erfahrungen aus anderen Organisationen.</p> <p>F 2.3.3 Berät die Verantwortlichen und die Entscheidungsträger in allen Belangen einer WM-Einführung auf Basis eigener Erfahrung aus WM-Einführungsprozessen.</p>
--	--	---	---

Dimension 1 Kompetenzfeld	3 Betreiben von Wissensmanagement		
Dimension 2 e-CF Kompetenz: Titel und allgemeine Beschreibung	3 Betreiben von Wissensmanagement Dauerhaftes Betreiben von Wissensmanagement (Wissensmanagement ist im Arbeitsalltag integriert) und die Weiterentwicklung des eingeführten Wissensmanagement-Systems		
Dimension 3	Niveau 1 <i>Anwender</i>	Niveau 2 <i>Professional</i>	Niveau 3 <i>Experte</i>
Leistungsniveaus e-1 bis e-3	Handelt gemäß den Prinzipien einer WOK (s. KF5) und gemäß der WM-Strategie in seinem persönlichen Arbeitsumfeld durch Nutzung der eingeführten WM-Methoden und – Werkzeuge Führungskräfte stellen sicher, dass die für das WM-System erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stehen, dass WM organisatorisch verankert ist und dass es seine beabsichtigten Ergebnisse erzielt.	Unterstützt die Anwender aktiv beim Umsetzen der jeweiligen WM-Strategie. Evaluiert diese regelmäßig, um die Weiterentwicklung des WM-Systems gemäß geänderter Anforderungen und gemachten Erfahrungen weiterzutreiben	Unterstützt die Weiterentwicklung des WM-Systems durch Inputs zu externen Entwicklungen und Trends sowie eigener praktischer Erfahrung. Unterstützt die kritische Betrachtung des WM-Systems.
Dimension 4 Beispiele für Wissen <i>Wissen, sich bewusst sein über, vertraut mit</i>	W 3.1.1 Ausreichende Kenntnis der vorliegenden WM-Strategie und des WM-Systems W 3.1.2 Portfolio bereits vorhandener WM-Werkzeuge und -Methoden im jeweils eigenen Arbeitsumfeld W 3.1.3 Vertrautheit mit der eigenen Rolle im WM-System, Kenntnis weiterer Rollen innerhalb des WM-Systems und deren organisatorischer Verankerung	W 3.1.1 Umfassende Kenntnis der vorliegenden WM-Strategie und des WM-Systems W 3.1.2 Gutes Verständnis unterschiedlicher Arbeitskontexte und Arbeitsweisen W 3.1.3 Kenntnisse über WM-Methoden und Werkzeuge, bereits eingesetzte und potenziell neue W 3.1.4 Kenntnisse über Methoden der Erfolgsmessung und des Controllings im Kontext von WM zur regelmäßigen Evaluierung von WM-	W 3.1.1 Vorgehensweisen zur Bewertung bestehender WM-Systeme und deren Weiterentwicklung W 3.1.2 Kenntnis des spezifischen Organisationskontextes W 3.1.3 Erfahrung mit Wissensmanagement-Systemen in anderen Organisationen

		System und -Strategie W 3.1.5 Grundlagen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesse s im Kontext des WM- Systems	
Beispiele für Fertigkeiten <i>Ist in der Lage, ist fähig</i>	<p>F 3.1.1 Wendet die WM-Methoden und -Werkzeuge gemäß der bestehenden WM-Strategie selbstständig und selbstverständlich im eigenen Arbeitsumfeld an.</p> <p>F 3.1.2 Ist in der Lage die jeweilige WM-Strategie auf die eigene Arbeitssituation zu übertragen und sich entsprechend zu verhalten.</p> <p>F 3.1.3 Beschreibt den Nutzen von Wissensmanagement und vermittelt ihn anderen glaubwürdig.</p> <p>F 3.1.4 Gibt seinen Input zur Weiterentwicklung der WM-Strategie und des WM-Systems durch kritisch konstruktives Feedback, neue Ideen und Erläuterung neuer bzw. veränderter Anforderungen.</p>	<p>F 3.2.1 Ist in der Lage das bestehende WM-System und dessen Nutzen für die Organisation und den Einzelnen nachvollziehbar zu erläutern.</p> <p>F 3.2.2 Ist fähig, die Angemessenheit von WM-Werkzeugen und – Methoden für spezifische Arbeitssituationen oder Aufgabenstellungen zu bewerten und Anwender entsprechend zu beraten.</p> <p>F 3.2.3 Unterstützt die Anwender bei der Ausführung der WM-Prozesse und der Anwendung der eingeführten WM-Methoden und -Werkzeuge</p> <p>F 3.2.4 Überprüft regelmäßig den Erfolg der WM-Einführung auf Basis der definierten WM-Ziele in der Strategie.</p> <p>F 3.2.5 Analysiert Rückmeldungen und nutzt sie für die Weiterentwicklung der Strategie und des WM-Systems.</p> <p>F 3.2.6 Entwickelt das WM-System bedarfsgerecht weiter.</p>	<p>F 3.2.1 Berät professionell bei der Weiterentwicklung des WM-Systems.</p> <p>F 3.2.2 Beobachtet Trends im Wissensmanagement und integriert sie in die Weiterentwicklung der des WM-Systems.</p> <p>F 3.2.3 Nutzt die eigenen und die Erfahrungen anderer zur ständigen Weiterentwicklung des WM-Systems.</p> <p>F 3.2.4 Bewertet die Angemessenheit eines WM-Systems und weist auf Verbesserungspotenziale hin.</p>

Dimension 1 Kompetenzfeld	4 Betreiben des Wissensprozesses		
Dimension 2 e-CF Kompetenz: Titel und allgemeine Beschreibung	4 Betreiben des Wissensprozesses in Geschäftsprozessen Praktiziert die Kernaktivitäten des Wissensprozesses in jedem Ablauf und Geschäftsprozess (GP) in seinem Zuständigkeitsbereich.		
Dimension 3	Niveau 1 <i>Anwender</i>	Niveau 2 <i>Professional</i>	Niveau 3 <i>Experte</i>
Leistungsniveaus e-1 bis e-3	Handhabt die Kernaktivitäten des Wissensprozesses in seinen Abläufen und GP. Betreibt dabei persönliches Wissensmanagement.	Treibt die Einbettung des Wissensprozesses in jeden GP der Organisation voran. Gibt seine Erfahrungen über den Wissensprozess anderen in verständlicher Form weiter.	Optimiert den Wissensprozess auf Basis externer Trends und interner Inputs. Optimiert den Wissensprozess in den zugehörigen GP. Treibt die Umsetzung des Wissensprozesses in der verbesserten Form voran.
Dimension 4 Wissen <i>Wissen, sich bewusst sein über, vertraut mit</i>	W 4.1.1 Kernaktivitäten des Wissensprozesses W 4.1.2 Einbettung des Wissensprozesses in GP W 4.1.3 Ausführung Wissensprozess im GP W 4.1.4 Methoden und Werkzeuge, die im Wissensprozess des GP zur Anwendung kommen W 4.1.5 Methoden zur Explizierung eigener Erfahrungen W 4.1.6 Methoden des persönlichen Wissensmanagements	W 1.2.1 Umfassende Kenntnisse über Methoden und Werkzeuge im Wissensprozess W 1.2.3 Effiziente Vorgehensweisen zur Unterstützung anderer W 1.2.4 Projekt Management im Kontext des Wissensprozesses W 1.2.5 Grundlagen von Change Management im Kontext des Wissensprozesses	W 4.3.1 Methoden der wissensorientierten GP-Analyse und -Optimierung W 4.3.2 Vorgehensweisen zur professionellen Begleitung von Veränderungsmaßnahmen (Change Management im Kontext von Wissensprozessen) W 4.3.3 Professionelle Beratung im Kontext des Wissensprozesses
Fertigkeiten <i>Ist in der Lage, ist fähig</i>	F 4.1.1 Erklärt den Wissensprozess. F 4.1.2 Handhabt den Wissensprozess im jeweiligen GP ggfs. mit Unterstützung bzw. nach Anleitung. F 4.1.3 Gibt sein Wissen und seine Erfahrungen aus dem Wissensprozess auf Nachfrage bzw. unter Anleitung weiter. F 4.1.4 Löst aktuell	F 4.2.1 Stellt den Wissensprozess leicht verständlich textuell, visuell und verbal im Kontext des jeweiligen GP dar. F 4.2.2 Handhabt den Wissensprozess in jedem GP selbstständig und professionell. F 4.2.3 Unterstützt andere beim Handhaben des Wissensprozesses.	F 4.3.1 Analysiert den Wissensprozess im jeweiligen GP, identifiziert Verbesserungspotenziale und leitet daraus Maßnahmen ab. F 4.3.2 Beobachtet Trends im Wissensmanagement und integriert sie in die Weiterentwicklung des Wissensprozesses. F 4.3.3 Nutzt die eigenen und die Erfahrungen anderer aus dem Wissens-

	<p>auf tretende einfache Wissensprobleme. F 4.1.5 Entwickelt sein persönliches Wissen zielgerichtet weiter.</p>	<p>F 4.2.4 Gibt sein Wissen und seine Erfahrungen aus dem Wissensprozess regelmäßig und bei passenden Gelegenheiten weiter. F 4.2.5 Unterstützt andere beim Explizieren ihres Wissens und ihrer Erfahrungen. F 4.2.6 Löst nachhaltig aktuell auftretende komplexe Wissensprozessprobleme.</p>	<p>prozess zu dessen Optimierung. F 4.3.4 Unterstützt bei der Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen. F 4.3.5 Berät bei der professionellen Handhabung und Optimierung des Wissensprozesses.</p>
--	---	--	--

Dimension 1 Kompetenzfeld	5 Fördern einer Wissensmanagement-unterstützenden Organisationskultur		
Dimension 2 e-CF Kompetenz: Titel und allgemeine Beschreibung	5 Fördert eine Wissensmanagement unterstützende Organisationskultur (WOK) und handelt selbst entsprechend		
Dimension 3	Niveau 1 <i>Anwender</i>	Niveau 2 <i>Professional</i>	Niveau 3 <i>Experte</i>
Leistungsniveaus e-1 bis e-3	Erklärt die Bedeutung einer WOK und die Kultur seiner Organisation. Handelt selbst einer WOK entsprechend.	Treibt die Entwicklung einer WOK voran. Analysiert fundiert die Kultur der eigenen Organisation. Arbeitet Entwicklungsmöglichkeiten heraus und unterstützt deren Umsetzung. Ist Vorbild mit eigenem WOK entsprechendem Handeln.	Optimiert Entwicklungsmaßnahmen einer WOK auf Basis externer Trends und interner Inputs. Ist Sparrings-Partner der Geschäftsleitung bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Veränderung der Organisationskultur.
Dimension 4 Wissen <i>Wissen, sich bewusst sein über, vertraut mit</i>	W 5.1.1 Kultur der eigenen Organisation W 5.1.2 Stärken und Schwächen der eigenen Unternehmensorganisation und Organisationskultur (OK) W 5.1.3 Stärken und Schwächen unterschiedlicher Persönlichkeitstypen in Bezug auf Kommunikation und Zusammenarbeit W 5.1.4 Vision, Ziele, Werte und Compliance der eigenen Organisation, sofern vorhanden W 5.1.5 positive Effekte von Zuhören, Reflexion, empathisches und verantwortungsvollen Verhalten	W 5.2.1 Stärken und Schwächen unterschiedlicher OK und Organisationsstrukturen W 5.2.2 Stärken und Schwächen von Transparenz, Geheimhaltung und Vertraulichkeit in Verbindung mit OK W 5.2.3 Persönlichkeitsmodelle mit Stärken und Schwächen unterschiedlicher Persönlichkeitstypen W 5.2.4. Bedeutung der Dimensionen: Ressourcen, Kompetenz, Freiräume, Vertrauen, Kommunikation, Sinn in Bezug auf eine WOK W 5.2.5 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Innovation und	W 5.3.1 ausgewogenes Gleichgewicht zwischen innovativen und etablierten Elementen von Organisationskulturen W 5.3.2 professionelle Vorgehensweisen zur Begleitung von Veränderungsprozessen, zur Beratung und zum Coaching im Kontext von WOK W 5.3.3 Bedeutung von Compliance, Werten, Verantwortung und Ethik sowie zu deren Unterschieden und Gemeinsamkeiten im Kontext von Wissensmanagement

		Verbesserung W 5.2.6. Grundlagen von Projekt-, Change- und Konfliktmanagement bzgl. Kulturveränderungsmaßnahmen.	
Fertigkeiten <i>Ist in der Lage, ist fähig</i>	F 5.1.1 Erklärt die WOK der eigenen Organisation mit Stärken und Schwächen F 5.1.2 nimmt an Aktivitäten der WOK teil F 5.1.2 lebt Werte und Ziele der WOK im Rahmen der vorhandenen Möglichkeiten und eigenen Tätigkeiten F 5.1.3 erweitert die organisationale Wissensbasis durch Kommunikation und Dokumentation seines Wissens, wo sinnvoll, auch jenseits der von der WM-Strategie explizit definierten Prozesse, Werkzeuge und Methoden. F 5.1. Lebt Toleranz gegenüber anderen Meinungen, ohne die eigene zu unterdrücken	F 5.2.1 Hört aktiv zu, reflektiert sein eigenes Wissen und Handeln, zeigt Empathie und übernimmt Verantwortung bzgl. einer WOK F 5.2.2 Entwickelt Maßnahmen zur Verbesserung der WOK auf Basis einer fundierten IST-Analyse, entsprechenden Zielen und unter Berücksichtigung des Geschäftsfeldes der Organisation. F 5.2.3 Setzt sich für Werte und Ziele der WOK in der eigenen Organisation aktiv ein. F 5.2.4 Ist Vorbild im WOK konformen Verhalten, insbesondere beim Leben der Werte. F 5.2.5 Fordert die Vorbildrolle von Managern und Geschäftsführung bezüglich der WOK aktiv ein F 5.2.6 Fördert Toleranz gegenüber kontroversen Meinungen, Fehlern und Begeisterung in der Organisation. F 5.2.7 Löst Konflikte bzgl. der WOK	F 5.3.1 Beobachtet Trends in der Unternehmenskulturentwicklung und integriert diese begründet in WOK Entwicklungsmaßnahmen F 5.3.2 Analysiert die WOK in unterschiedlichen Organisationen, identifiziert daraus Verbesserungspotentiale und leitet entsprechende Maßnahmen ab. F 5.3.3 Sucht gezielt und reflektierend nach (außergewöhnlichen) Innovationen bezüglich der WOK und setzt sie in Bezug zu den eigenen Erfahrungen F 5.3.4 Ist kritischer Sparringspartner von Management und Geschäftsführung bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der WOK. F 5.3.5 Handelt auf Basis eigener praktischer Erfahrungen und der Erfahrungen anderer zur WOK Optimierung

