



# Wissensmanagement-Kompetenzkatalog

Autorinnen V1.0:	Angelika Mittelman, Gabriele Vollmar
Autorinnen V2.0:	Angelika Mittelman, Gabriele Vollmar, Ute John
Autorinnen V2.1:	Angelika Mittelman, Gabriele Vollmar, Ute John
Autorinnen V2.2:	Angelika Mittelman, Gabriele Vollmar, Ute John
Reviewer V1.0:	Manfred Bornemann, Simon Dückert, Barbara Geyer-Hayden, Peter Heisig, Dirk Liesch, Benjamin Nahkoste, Klaus North, Gerhard Peter, Stefan Rehm, Petra Wimmer, Stefan Zillich
Reviewer V2.0:	Peter Heisig, Dirk Liesch, Benjamin Nahkoste
Version	2.2
Datum:	19.01.2024

## Änderungshistorie

V1.0	Januar 2020	Initiale Erstellung
V2.0	Februar 2022	Hinzufügen der Kompetenz ‚Digitale Kompetenz‘
V2.1	August 2023	Überarbeiten der Kompetenz ‚Digitale Kompetenz‘ im Hinblick auf Künstliche Intelligenz
V2.2	Januar 2024	Änderung einiger Formulierungen bei „WM-Methoden“ in Stufe 1

## Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>
Einführung.....	5
Definitionen .....	5
Kompetenz .....	5
Fertigkeiten.....	5
Kenntnisse.....	5
Wissen .....	6
Wissensmanagement.....	6
Wissensmanager/in.....	6
Weitere Rollen im Wissensmanagement.....	7
Überblick Wissensmanagement-Kompetenzkatalog .....	8
Kompetenzstufen .....	9
Personale Kompetenzen.....	10
Analytische Fertigkeit.....	10
Strategische Fertigkeit.....	11
Lernkompetenz .....	11
Digitale Kompetenz.....	12
Wissensorientierung .....	13
Qualitäts- und Sicherheitsbewusstsein.....	13
Interpersonale Kompetenzen.....	14
Kommunikationskompetenz.....	14
Didaktische Kompetenz .....	14
Umsetzungskompetenz .....	15
Veränderungskompetenz.....	15
Beratungskompetenz.....	16
Organisationskompetenz .....	16
Fachspezifische Kompetenzen .....	17
Grundlagen Wissensmanagement .....	17
WM-Methoden .....	17
WM-spezifische Evaluierungsmethoden.....	18
WM-spezifische IT-Kompetenz.....	18
Soll-Kompetenzprofil Wissensmanager/in .....	19



## Einführung

Die GfWM hat sich zur Aufgabe gemacht, einen Kompetenzkatalog für Personen zu erstellen, welche die Rahmenbedingungen für den Umgang mit Wissen in einer Organisation aktiv gestalten. Die jeweilige Funktion wird dabei als Rolle verstanden, die sowohl in Voll- als auch in Teilzeit ausgeführt werden kann. Dies kann die Rolle ‚Wissensmanager/in‘ bzw. ‚Wissensmanagement Professional‘ sein, aber auch weitere Rollen im Kontext Wissensmanagement, wie z. B. Debriefler, Wiki Gärtner / Gärtnerin, Knowledge Broker o.ä.

Dieser Kompetenzkatalog soll es ermöglichen, über die Zuordnung unterschiedlicher Ausprägungsstufen der einzelnen Kompetenzen je nach konkreter Rollenausprägung ein passendes Kompetenzprofil zu beschreiben. Beispielhaft wurde ein Kompetenzprofil für die Rolle ‚Wissensmanager/in‘ definiert, wobei als weitere Rahmenbedingung ‚keine disziplinarische Führungsverantwortung‘ definiert wurde. Für eine Wissensmanagerin, einen Wissensmanager mit einer Leitungsfunktion würde sich die Kompetenzausprägung z. B. bei Leadership, eventuell noch bei anderen Kompetenzen ändern.

Der Kompetenzkatalog konzentriert sich auf die für Wissensmanagement-spezifischen Kompetenzen. Weitere generelle Kompetenzen, die für ein erfolgreiches Ausfüllen dieser Rolle, je nach konkreter Ausprägung der Rolle, notwendig sind, z. B. Kommunikation, Change Management, Projektmanagement, verstehen sich immer als bezogen auf Wissensmanagement, auch wenn dies in der Kompetenzbeschreibung nicht explizit erwähnt ist.

## 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](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...“).

## **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](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](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](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).

## **Wissensmanagement-Strategie (WM-Strategie)**

Eine *Wissensmanagement-Strategie* ist eine Strategie, die die künftigen Wissensmanagement-Aktionen einer Organisation zur Erreichung ihrer 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](http://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2014/02/D-A-CH_Wissensmanagement_Glossar_v1-1.pdf), aufgerufen am 26.01.2018)

## **Wissensmanager/in**

Der *Wissensmanager* / die *Wissensmanagerin* gestaltet aktiv die Rahmenbedingungen für den Umgang mit Wissen in einer Organisation durch die Entwicklung und Implementierung sowie die dauerhafte Unterstützung eines zielgerichteten und der Organisation angemessenen Wissensmanagement-Systems.

## Weitere Rollen im Wissensmanagement

Im Wissensmanagement gibt es weitere Rollen, die teilweise von der Person des Wissensmanagers bzw. der Wissensmanagerin wahrgenommen werden, teilweise von weiteren Personen als Mitglieder einer Wissensmanagement-Organisation:

- **Expert Debriefler / Wissenstransfer-Begleiter**  
unterstützt Personen in Wechselsituationen (Jobwechsel, Pensionierung) bei der Weitergabe von erfolgskritischen (Erfahrungs-)Wissen an ihre Nachfolger
- **Projekt-Debriefler**  
Unterstützt beim Identifizieren und Transferieren von Lessons Learned während oder nach Abschluss von Projekten
- **Informationsarchitekt/in**  
Gestaltet Informations- und Kollaborationsplattformen im Hinblick auf eine optimale Darstellung und zur Verfügung Stellung von Informationen
- **Wiki-Gärtner/in**  
Pflegt die Struktur eines Wiki
- **Knowledge Broker**  
Recherchiert Informationen, bereitet diese auf und stellt sie in der Organisation zielgerichtet zur Verfügung
- **Community Facilitator**  
Unterstützt und begleitet Communities organisatorisch oder als Moderator
- **Wissensbilanz-Moderator/in**  
Steuert und moderiert den Prozess einer Wissensbilanzierung nach der Methode „Wissensbilanz Made in Germany“
- **Experte für Business Intelligence**  
Analysiert die Organisation systematisch und liefert damit eine Grundlage für Managemententscheidungen. Verdichtet Daten zu Informationen und leitet daraus Entscheidungswissen ab. Nutzt entsprechende Werkzeuge und Strategien, wie Big Data und Data Mining. Visualisiert aggregierte Analyseergebnisse in Dashboards.
- **Bibliothekar/in**  
Betreut die Bibliothek (physisch oder virtuell) einer Organisation und unterstützt ggf. bei der Informations-Recherche
- **Redakteur/in**  
Bereitet Informationen auf und stellt sie zur Verfügung, z. B. in Form von Intranet-Artikeln, Lernmedien o.ä.
- **Daten-Kurator**  
migriert Daten, setzt sie in Kontext, stellt Verbindungen zwischen Datensätzen her und stellt sicher, dass Daten in möglichst funktionaler Form gehalten werden
- **Lernbegleiter / Lerncoach**  
unterstützt andere in ihren individuellen formellen und informellen Lernprozessen
- **Learning Designer**  
fördert mit einer angemessenen Kombination digitaler und „klassischer“ Lernmethoden die Kompetenzentwicklung unterschiedlicher Zielgruppen
- **Knowledge Engineer**  
integriert Wissen in Computersystemen, um durch komplexe Logiken menschliches Entscheiden und komplexe kognitive Aufgaben zu simulieren

Diese Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern darf und soll ergänzt und fortgeschrieben werden.

## Überblick Wissensmanagement-Kompetenzkatalog

Der Kompetenzkatalog umfasst drei Kompetenzklassen mit in Summe 16 Kompetenzen:

- *Personale Kompetenzen*  
umfasst jene Kompetenzen einer Person, die auf persönlichkeitsbedingten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen basieren.
- *Interpersonale Kompetenzen*  
umfasst jene Kompetenzen einer Person, die auf Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen abzielen, um innerhalb einer Organisation mit anderen Personen zu interagieren.
- *Fachspezifische Kompetenzen*  
umfasst jene Kompetenzen einer Person, die auf Fertigkeiten und Wissen in Bezug auf das Fachgebiet Wissensmanagement fokussieren.

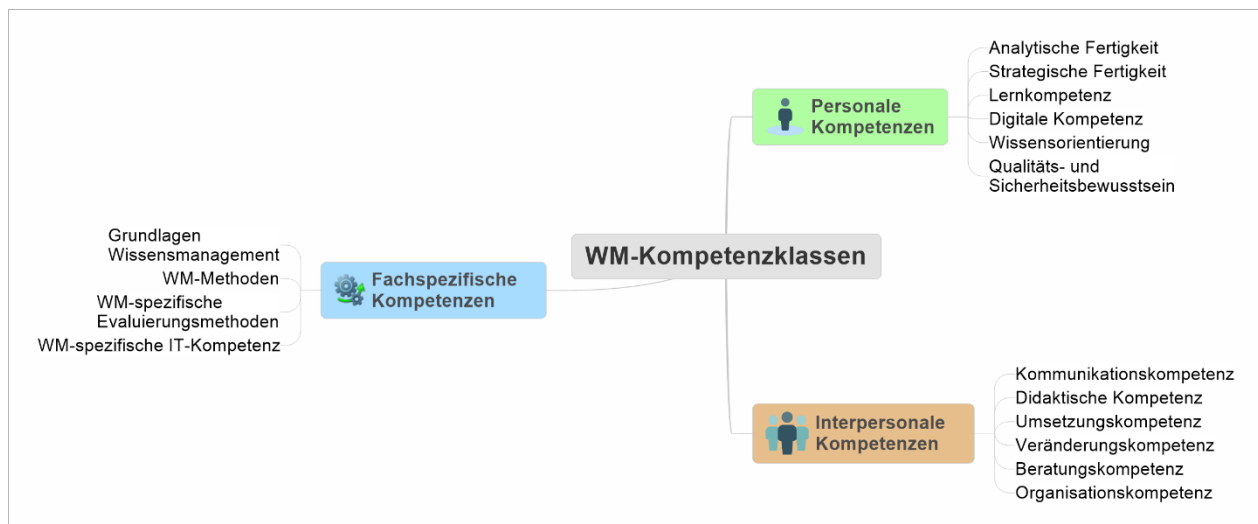


Abbildung 1: WM-Kompetenzklassen und Kompetenzen

Zu jeder Kompetenz sind 4 Ausprägungsstufen definiert:



## Kompetenzstufen

1	2	3	4
<p>Kenntnisse von Fakten, Grundsätzen, Verfahren und allgemeinen Begriffen in einem Arbeits- oder Lernbereich, eine Reihe kognitiver und praktischer Fertigkeiten zur Erledigung von Aufgaben.</p> <p>Problemlösung unter Anwendung grundlegender Methoden, Werkzeuge, Materialien und Informationen.</p> <p>Übernahme von Verantwortung für die Erledigung von Arbeits- oder Lernaufgaben, bei der Lösung von Problemen das eigene Verhalten an die jeweiligen Umstände anpassen.</p>	<p>Breites Spektrum an Theorie- und Faktenwissen in einem Arbeits- oder Lernbereich.</p> <p>Eine Reihe kognitiver und praktischer Fertigkeiten, die erforderlich sind, um Lösungen für spezielle Probleme in einem Arbeits- oder Lernbereich zu finden.</p> <p>Selbstständiges Tätigwerden innerhalb der Handlungsparameter von Arbeits- oder Lernkontexten, die in der Regel bekannt sind, sich jedoch ändern können.</p> <p>Beaufsichtigung der Routinearbeit anderer Personen, wobei eine gewisse Verantwortung für die Bewertung und Verbesserung der Arbeits- oder Lernaktivitäten übernommen wird.</p>	<p>Umfassendes, spezialisiertes Theorie- und Faktenwissen in einem Arbeits- oder Lernbereich sowie Bewusstsein für die Grenzen dieser Kenntnisse.</p> <p>Umfassende kognitive und praktische Fähigkeiten, die erforderlich sind, um kreative Lösungen für abstrakte Probleme zu erarbeiten.</p> <p>Leiten und Beaufsichtigen in Arbeits- oder Lernkontexten, in denen nicht vorhersehbare Änderungen auftreten</p> <p>Überprüfung und Entwicklung der eigenen Leistung und der Leistung anderer Personen.</p>	<p>Fortgeschrittene Kenntnisse in einem Arbeits- oder Lernbereich unter Einsatz eines kritischen Verständnisses von Theorien und Grundsätzen.</p> <p>Fortgeschrittene Fähigkeiten, die die Beherrschung des Faches sowie Innovationsfähigkeit erkennen lassen, und zur Lösung komplexer und nicht vorhersehbarer Probleme in einem spezialisierten Arbeits- oder Lernbereich nötig sind.</p> <p>Leitung komplexer fachlicher oder beruflicher Tätigkeiten oder Projekte und Übernahme von Entscheidungsverantwortung in nicht vorhersehbaren Arbeits- oder Lernkontexten</p> <p>Übernahme der Verantwortung für die berufliche Entwicklung von Einzelpersonen und Gruppen.</p>

(Quelle: European e-Competence Framework 3.0, S. 52)

## Personale Kompetenzen

### Analytische Fertigkeit

Die Person kann ...

1	2	3	4
<p>Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden</p> <p>Systeme strukturieren und klassifizieren</p> <p>die Aufbau- und Ablaufstruktur der Organisation (Geschäftsprozesse) darlegen</p>	<p>Strukturen erklären und bewerten</p> <p>Zusammenhänge in Prozessen erklären</p> <p>Informationen verdichten und klar strukturieren</p> <p>die Wissensprozesse innerhalb spezifischer Geschäftsprozesse beschreiben</p>	<p>aus der Informations- und Datenfülle ein klar strukturiertes Bild entwickeln</p> <p>Zusammenhänge in Prozessen auf ihre WM-Affinität hin bewerten</p> <p>die Wissensprozesse innerhalb von Geschäftsprozessen auf ihre Effizienz bewerten</p> <p>das Wissensmanagementsystem auf Effektivität und Effizienz bewerten</p> <p>für das WM relevante Rahmenbedingungen (Organisationskultur, Infrastruktur, Rollen und Verantwortlichkeiten) analysieren und bewerten</p> <p>Analysemethoden für Schlussfolgerungen anwenden und für Entscheidungen nutzen</p>	<p>Analysemethoden als Basis für Entscheidungen nutzen</p> <p>WM-Trends auf Basis durchgeführter Analysen prognostizieren</p> <p>Analysemethoden aus anderen Fachgebieten für WM adaptieren und auf WM übertragen</p> <p>Neue Analysemethoden für WM entwickeln</p>

### Strategische Fertigkeit

Die Person kann ...

1	2	3	4
<p>Ziele für die Entwicklung des eigenen persönlichen Wissens und Wissensmanagement formulieren</p> <p>bezogen auf das eigene Wissen Relevantes von Irrelevantem trennen</p> <p>organisationsspezifische Ziele für das Wissensmanagement darstellen</p> <p>Zielerreichung mittels definierter Indikatoren, Parameter bewerten</p>	<p>Ziele für das Wissensmanagement formulieren</p> <p>Risiken erkennen</p> <p>Maßnahmen innerhalb eines bekannten Maßnahmen-Portfolios auswählen</p>	<p>Ziele für das Wissensmanagement kritisch hinterfragen und auf Angemessenheit prüfen</p> <p>innovative Maßnahmen auswählen, die über ein bereits bekanntes Portfolio hinausgehen</p> <p>Risiken bewerten</p> <p>quantitative und qualitative Indikatoren zur Bewertung der Zielerreichung definieren</p> <p>den Grad der Zielerreichung analysieren und Maßnahmen ableiten</p> <p>wichtige Rahmenbedingungen wie die vorhandene Organisationskultur bei der Zielbewertung und Maßnahmendefinition beachten</p>	<p>langfristige Entwicklungsperspektiven für das Wissensmanagement aufzeigen</p> <p>Strategien zu langfristig zu entwickelnden Rahmenbedingungen (z.B. Wissensmanagement unterstützende Organisationskultur (WOK)) entwickeln</p>

### Lernkompetenz

Die Person kann ...

1	2	3	4
<p>zu einem vorgegebenen Thema sachkundig Auskunft geben</p> <p>sich über Zusammenhänge erkundigen</p> <p>sich mit anderen austauschen</p> <p>sich mit Lernunterlagen beschäftigen</p> <p>mit Hilfe von Unterlagen/Informationsquellen selbstständig lernen</p>	<p>sich mit dem Ziel der eigenen Weiterentwicklung mit anderen austauschen</p> <p>Lerninhalte für sich selbst in passender Form aufbereiten</p> <p>elektronische Lernformate und -inhalte in geeigneter Form für sich nutzen</p> <p>aktiv Zusammenhänge und Sachverhalte hinterfragen</p>	<p>persönliche Lernziele definieren und verfolgen</p> <p>Gelerntes in anderen Themengebieten passend anwenden</p> <p>Neugelerntes bewusst in passenden Situationen ausprobieren</p>	<p>fehlende Lerninhalte identifizieren und geeignete Beschaffungsmöglichkeiten ergreifen</p> <p>sich auch schwierige Lerninhalte mit geeigneten Hilfsmitteln selbst beibringen</p> <p>persönlichen Entwicklungsplan mit Lernzielen und -etappen erstellen und konsequent verfolgen</p>

**Digitale Kompetenz**

Die Person kann ...

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
solide Fertigkeiten im Umgang mit digitalen Werkzeugen und den zugehörigen Konzepten zeigen	Technologien und digitale Werkzeuge systematisch und angepasst an die jeweilige Situation verwenden	den Wechsel zwischen analogen und digitalen Settings entsprechend der Situation steuern	überblicksartig angewendete digitale Technologien einschließlich deren Konzepte und Verfahren erklären
neue Technologien und digitale Werkzeuge eigeninitiativ und verantwortungsvoll sowie sicherheitsbewusst ausprobieren	Technologien und digitale Werkzeuge hinsichtlich ihres Nutzens und ihrer Risiken bewerten	nachvollziehbare digitale Daten und Informationen nutzen, um fundiert Entscheidungen zu treffen	Anforderungen an digitale Systeme spezifizieren
in einem virtuellen Kontext genauso souverän wie in einem realen agieren und mit anderen zusammenarbeiten	den Wechsel zwischen analogen und digitalen Kommunikationskanälen entsprechend der Situation steuern	sich in realen und virtuellen Welten im vollen Bewusstsein des Schutzes der eigenen Daten bewegen	den Einsatz digitaler Systeme umfassend, auch in ihrem potenziellen Zusammenwirken, hinsichtlich ihrer Konsequenzen bewerten
Daten und Informationen hinsichtlich ihrer Glaubwürdigkeit unterscheiden	Daten und Informationen systematisch hinsichtlich ihrer Verlässlichkeit bewerten	umsichtig mit cyber-physikalischen Systemen interagieren	Möglichkeiten zur stufenweisen Automatisierung genuiner Wissensprozesse mittels digitaler Werkzeuge (auch KI-basiert) erkennen und bewerten
digital generierte Artefakte hinsichtlich ihrer Korrektheit und Angemessenheit bewerten			

### Wissensorientierung

Die Person kann ...

1	2	3	4
<p>aktiv nach Hilfe fragen (besonders in den eigenen Wissensgebieten)</p> <p>bereitwillig auf Nachfrage ihr Wissen weitergeben</p> <p>ihr eigenes Wissen veranschaulichen</p> <p>eine bestehende, das eigene Arbeitsumfeld betreffende WM-Strategie der Organisation darlegen</p>	<p>Lücken in ihren Wissensgebieten erkennen und ggf. schließen</p> <p>akzeptieren nicht alles (selbst) zu wissen und das eigene Nicht-Wissen als Quelle von Kreativität nutzen</p> <p>ihr Erfahrungswissen anderen verständlich erklären</p> <p>Gelerntes (z.B. aus Projekten) selbst zur eigenen Verbesserung routinemäßig sichern</p>	<p>passende Möglichkeiten aktiv suchen und nutzen, um in seinen und angrenzenden Wissensgebieten auf dem neuesten Stand zu bleiben</p> <p>Gelerntes (z.B. aus Projekten) gezielt an andere weitergeben</p>	<p>die Grenzen des eigenen Wissens durch Trendbeobachtung ausloten und, wenn passend, in die eigenen Wissensdomänen integrieren</p> <p>sich immer wieder nach Verbesserungsmöglichkeiten im eigenen Handeln fragen und Verbesserungsideen bei nächster Gelegenheit umsetzen</p>

### Qualitäts- und Sicherheitsbewusstsein

Die Person kann ...

1	2	3	4
<p>allgemein verfügbares und schützenswertes Wissen (eigenes und organisatorisches) benennen</p> <p>sich Datenschutz-konform innerhalb und außerhalb der Organisation verhalten</p>	<p>eigene Informations- und Wissensobjekte auf Validität prüfen und ggfs. anpassen</p> <p>personenbezogene eigene und fremde Daten durch geeignetes Verhalten vor ungewolltem und unbefugtem Zugriff schützen</p>	<p>Informations- und Wissensobjekte vor der allgemeinen Freigabe auf Validität prüfen (lassen) und ggfs. zur Überarbeitung übergeben</p> <p>über relevante rechtliche Vorgaben und gute Praxis aufklären (z. B. Datenschutz, Patentschutz)</p>	<p>einen adäquaten Freigabeprozess für Informations- und Wissensobjekte entwickeln und implementieren</p> <p>bei der Entwicklung von Leitlinien für den Umgang mit schützenswerten Daten, Informationen und Wissen mitarbeiten</p>

## Interpersonale Kompetenzen

### Kommunikationskompetenz

Die Person kann ...

1	2	3	4
<p>aufmerksam zuhören</p> <p>Menschen höflich und wertschätzend ansprechen</p> <p>sich klar und verständlich ausdrücken</p> <p>allgemein akzeptierte und ethisch korrekte Verhaltensregeln auch in virtuellen und multikulturellen Umgebungen einhalten</p>	<p>bei Unklarheiten nachfragen</p> <p>durch Argumente überzeugen</p> <p>eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre schaffen</p> <p>den Austausch zwischen verschiedenen Fachdisziplinen unterstützen</p>	<p>eine vertrauensvolle Atmosphäre auch in schwierigen Gesprächssituationen schaffen</p> <p>bewusst Sach- von Beziehungsebene trennen und versteckte Botschaften ansprechen</p> <p>überprüfen, ob das Gesagte richtig verstanden wurde</p> <p>WM-spezifische Hemmnisse erkennen und adressieren</p>	<p>punktgenau formulieren</p> <p>alle Beteiligten ins Gespräch integrieren</p> <p>Unklarheiten und Interpretationsspielräume reduzieren</p> <p>gesellschaftskonforme Verhaltensregeln in virtuellen und multikulturellen Umgebungen auch bei anderen anstoßen und deren Einhaltung einfordern</p>

### Didaktische Kompetenz

Die Person kann ...

1	2	3	4
<p>Sachverhalte auf unterschiedliche Art und Weise erklären</p> <p>Passende Lehr-/Lernziele für die Zielgruppe definieren</p>	<p>passende Lernbedingungen und -umgebungen schaffen</p> <p>geeignete Lehrmittel und -methoden einsetzen</p> <p>Lehr-/Lernziele verfolgen</p> <p>Lerntransfer durch Wiederholungen von Inhalten auslösen</p>	<p>komplexe Sachverhalte passend für die Zielgruppe aufbereiten und vermitteln</p> <p>Lehrmethodik an die gegebene Situation flexibel anpassen</p> <p>für die Zielgruppe passende Methoden für den Lerntransfer einsetzen</p> <p>Workshops planen, gestalten und durchführen</p>	<p>didaktische Konzepte für unterschiedliche Zielgruppen und organisatorische Gegebenheiten entwickeln</p> <p>Wirksamkeit didaktischer Maßnahmen bewerten</p>

### Umsetzungskompetenz

Die Person kann ...

1	2	3	4
<p>andere vom eigenen Thema begeistern und entsprechende Entscheidungen begründet vorschlagen</p> <p>im Rahmen ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten auf entsprechende Anweisung (Genehmigung) handeln</p>	<p>Teams im eigenen Fachkontext leiten</p> <p>Aufgaben koordinieren</p> <p>Stakeholder erkennen und einbinden</p> <p>Entscheidungen im eigenen Fachkontext treffen</p> <p>selbstständig im Rahmen ihrer Zuständigkeiten handeln</p>	<p>Teams in schwierigen Kontexten (z. B. virtuelle Teams, multikulturelle Teams) leiten</p> <p>Aufgaben koordinieren bei nicht vorhersehbaren Entwicklungen</p> <p>Konflikte erkennen, analysieren und Lösungen entwickeln</p> <p>in Abstimmung bereichs- und themenübergreifend im Rahmen der Organisation handeln, wenn dies sinnvoll ist</p>	<p>Teams in konfliktreichen, wenig überschaubar und planbaren Kontexten leiten</p> <p>Verantwortung für die Entwicklung der Teammitglieder übernehmen</p> <p>Entscheidungen für komplexe Situationen mit ausreichender und schlüssiger Begründung vorschlagen, oder (wenn dazu befugt) diese Entscheidungen treffen</p> <p>als Vertreterin der Organisation auch über die Grenzen der Organisation hinweg handeln</p>

### Veränderungskompetenz

Die Person kann ...

1	2	3	4
<p>sich eine eigene Meinung bilden</p> <p>Bestehendes hinterfragen</p> <p>sich auf Neues einlassen</p>	<p>nicht beeinflussbare Rahmenbedingungen identifizieren und akzeptieren</p> <p>erkennbare alte Muster bewusst durchbrechen</p> <p>Neues aktiv mitgestalten</p>	<p>Diskussionen über mögliche, voraussehbare Veränderungen anstoßen</p> <p>neue Alternativen sowie Lösungen entwickeln und vermitteln</p> <p>Aufwand und Nutzen sowie Risiken von Veränderungen bewerten</p>	<p>übergreifende Ansätze und Vorgehensweisen auch aus anderen Branchen bewerten und Lösungen ggf. anpassen</p> <p>Veränderungsprozesse begleiten</p>

### Beratungskompetenz

Die Person kann ...

1	2	3	4
aus einer Wissensmanagement-Sicht heraus den Diskussionsprozess um spezifische Aspekte bereichern	WM-bezogene Diskussionsprozesse moderieren  andere bei Lösungsfindung und Umsetzung anleiten	Diskussionsprozesse gestalten  Lösungen aufzeigen, bewerten und diese Bewertung veranschaulichen  die Planung und Umsetzung von WM-Maßnahmen begleiten	innovative Lösungen entwickeln  die Einführung von WM umfassend Begleiten

### Organisationskompetenz

Die Person kann ...

1	2	3	4
eigene zeitliche Ressourcen einteilen  eigene Tätigkeiten planen und koordinieren  eigene operative Ziele verfolgen  eigenes Netzwerk pflegen	Ressourcen im eigenem Umfeld einteilen  Tätigkeiten anderer planen und koordinieren (inkl. Delegation)  eigene operative Ziele setzen und priorisieren  unterstützende Netzwerke im eigenen Bereich aufbauen und pflegen	Ressourcen in einem größeren Umfeld einteilen  bei der operativen Zielsetzung und -priorisierung anderer mitwirken  organisationsinterne unterstützende Netzwerke aufbauen und pflegen  Schnittstellen von Wissensmanagement mit anderen Managementsystemen in der Organisation identifizieren, auf Relevanz für Wissensmanagement bewerten und dementsprechend pflegen	organisationsübergreifende unterstützende Netzwerke aufbauen und pflegen



## Fachspezifische Kompetenzen

### Grundlagen Wissensmanagement

Die Person kann ...

1	2	3	4
<p>Daten, Information, Wissen und Kompetenz unterscheiden und anderen den Unterschied erläutern</p> <p>den Wissensbegriff umfassend erläutern</p> <p>Wissensmanagement definieren und anderen diese Definition veranschaulichen</p>	<p>Wissensmanagement-Definition für einen organisationsspezifischen Kontext adaptieren</p> <p>WM-Modelle bewerten hinsichtlich der Verwendung für die eigene Organisation</p> <p>Vorgehensmodelle zur Einführung von WM erläutern</p> <p>das Konzept des organisationalen Lernens veranschaulichen</p> <p>Ansätze zur Bewertung des intellektuellen Kapitals erläutern</p>	<p>Vorgehensmodell zur Einführung von WM für die Organisation adaptieren</p> <p>WM-Modelle für die eigene WM-Strategie nutzen und ggf. adaptieren</p> <p>Konzept des organisationalen Lernens umsetzen</p>	<p>innovative Entwicklungen in der Wissensmanagement-Theorie verfolgen, für die eigene Organisation bewerten und ggf. übernehmen</p>

### WM-Methoden

Die Person kann ...

1	2	3	4
<p>WM-Methoden für die eigene Wissensarbeit angemessen anwenden</p> <p>bestehende WM-Methoden in der Organisation nennen und beschreiben</p>	<p>die Anwendung von WM-Methoden erklären</p> <p>WM-Methoden fallspezifisch routiniert anwenden</p>	<p>die Einführung von WM-Methoden begleiten</p> <p>bestehende WM-Methoden in der Organisation bewerten</p> <p>wenn nötig, WM-Methoden an die Gegebenheiten in der Organisation anpassen</p>	<p>neue WM-Methoden organisationsspezifisch entwickeln</p>

### WM-spezifische Evaluierungsmethoden

Die Person kann ...

1	2	3	4
Methoden zur Wirkungsmessung (z. B. Balanced Scorecard) im Wissensmanagement aufzählen	<p>passende Wirkungsindikatoren innerhalb eines gewählten Ansatzes zur Wirkungsmessung bestimmen und erheben / pflegen</p> <p>bezogen auf den Nutzen von WM (auch) betriebswirtschaftlich argumentieren</p>	<p>die Sinnhaftigkeit von Wirkungsindikatoren einschätzen und deren komplexe Zusammenhänge anderen verständlich machen</p> <p>Methoden zur Wirkungsmessung bewerten und ggf. an die Rahmenbedingungen der Organisation anpassen</p> <p>diese einführen und selbst handhaben</p>	innovative Möglichkeiten zur Wirkungsmessung entwickeln bzw. bestehende Möglichkeiten grundlegend modifizieren

### WM-spezifische IT-Kompetenz

Die Person kann ...

1	2	3	4
<p>gängige WM-spezifische IT-Werkzeuge (=Anwendungen) und ihre Einsatzgebiete nennen</p> <p>bestehende WM-spezifische Anwendungen aufgabenadäquat einsetzen</p>	<p>WM-spezifische Anwendungen effizient und fallspezifisch einsetzen</p> <p>die jeweils passenden digitalen Medien und Devices im Rahmen der vorhandenen IT-Infrastruktur für ihre Aufgabenstellungen nutzen</p>	<p>Anforderungen an WM-spezifische Anwendungen organisationsspezifisch zur Weiterentwicklung der Gesamt-IT-Lösung definieren</p> <p>die passenden digitalen Medien und Devices zur Unterstützung der virtuellen Zusammenarbeit auswählen und anwenden</p> <p>andere in der Anwendung digitaler Medien und Devices anleiten</p> <p>die Benutzerfreundlichkeit der WM-spezifischen Anwendungen bewerten und ggfs. Anpassungen anregen</p>	<p>IT-Auswahl- und Einführungsprozesse für WM-spezifische Anwendungen gesamthaft begleiten</p> <p>Wissensmanagement-spezifische IT-Architektur spezifizieren und deren Umsetzung begleiten</p>

## Soll-Kompetenzprofil Wissensmanager/in

Im Folgenden ein Kompetenzprofil für eine(n) Wissensmanager/in ohne disziplinarische Führungsverantwortung. Je nach konkreter Ausprägung dieser Rolle in einer Organisation können die Kompetenzausprägungen jedoch auch anders definiert sein.

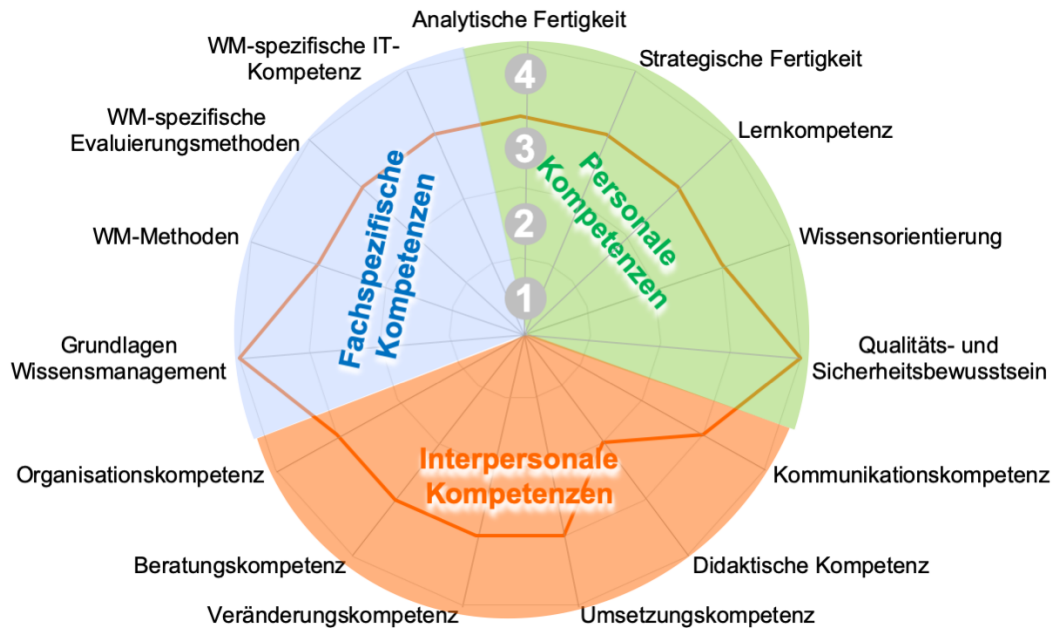


Abbildung 2: Kompetenzrad Wissensmanager/in