

---

essentials

Essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. Essentials informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Expertenwissen von Springer-Fachautoren kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet.

Essentials: Wissensbausteine aus den Wirtschafts, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autoren aller Springer-Verlagsmarken.

---

Werner Sauter • Christiana Scholz

# Kompetenzorientiertes Wissensmanagement

Gesteigerte Performance mit dem  
Erfahrungswissen aller Mitarbeiter



**Springer** Gabler

Prof. Dr. Werner Sauter  
Berlin  
Deutschland

Christiana Scholz  
Wien  
Österreich

ISSN 2197-6708  
essentials  
ISBN 978-3-658-10534-1  
DOI 10.1007/978-3-658-10535-8

ISSN 2197-6716 (electronic)  
ISBN 978-3-658-10535-8 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Was Sie in diesem Essential finden können

- Sie erfahren, warum die ursprüngliche Idee des Wissensmanagements nicht (mehr) erfolgreich ist, und finden zahlreiche Argumente, warum der Einsatz eines kompetenzorientierten Wissensmanagements „bottom-up“ einen erheblichen Wettbewerbsvorsprung mit sich bringt.
- Neben den Anforderungen an einen bedarfsgerechten Wissensmanagementansatz erhalten Sie wertvolle Tipps für Ihre Praxis. Abschließend bietet Ihnen dieses Essential wertvolle Empfehlungen für den Veränderungs- und Implementierungsprozess sowie zehn praxiserprobte Handlungsempfehlungen.

---

# Vorwort

---

## Wissensmanagement – eine unternehmensweite Revolution

Der Umgang mit Wissen ist so alt wie die Menschheit selbst.<sup>1</sup> Der globale Wettbewerb und die digitale Revolution führen aktuell dazu, dass Wissen immer stärker als Ressource verstanden wird.

Unsere Wissensgesellschaft wird vor allem dadurch geprägt, dass digitale Informationstechnologien zwischenzeitlich integraler Bestandteil unserer Gesellschaft und Arbeitswelt sind und die Menschen immer mehr Zeit mit diesen Medien verbringen. In den Unternehmen nimmt die Zahl der Wissensarbeitenden rasch zu und ein steigender Anteil unserer Wirtschaftsleistung geht auf wissensintensive Innovationen zurück.<sup>2</sup> Die Wissensgesellschaft der Zukunft ist eine Kompetenzgesellschaft<sup>3</sup>, der globale Konkurrenzkampf der Zukunft wird als Kompetenzwettbewerb ausgetragen.<sup>4</sup>

Aber nicht nur für die Unternehmungen selbst, sondern vor allem für die Mitarbeiter<sup>5</sup> hat dies fundamentale Veränderungen zur Folge. Viele Berufe, wie z. B. Kreditanalysten, werden in wenigen Jahren ganz verschwinden, daneben entstehen neue Berufe, die wir heute noch gar nicht kennen. Humanoide Computer, die

---

<sup>1</sup> Vgl. Keller und Kastrup (2009, S. 7–9).

<sup>2</sup> Vgl. Reinmann (2009, S. 7).

<sup>3</sup> Vgl. Mittelstraß (1999).

<sup>4</sup> Vgl. Council of Competitiveness (1998).

<sup>5</sup> Der Inhalt der vorliegenden Publikation bezieht sich in gleichem Maße auf Frauen und Männer. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird jedoch die männliche Form für alle Personenbezeichnungen gewählt. Die weibliche Form wird dabei stets mitgedacht.

menschenähnlich denken und handeln, stellen das erforderliche Wissen in naher Zukunft immer bedarfsgerechter zur Verfügung. Dies wird die intellektuellen Fähigkeiten und Möglichkeiten der Menschen immer mehr fordern.

Wissen und Lernen stellen daher die zentralen Faktoren dar, um die sich das Arbeitsleben und seine Kommunikationsformen in Zukunft organisieren werden.<sup>6</sup> Das Tempo, in dem Wissen altert, wird immer höher. Einmal entwickeltes und expliziertes Wissen findet in zukünftigen Projekten immer weniger Anwendungsmöglichkeiten, da sich die Rahmenbedingungen für jede neue Herausforderung grundlegend ändern. Daher und um dem Innovationsdruck von außen gerecht zu werden, müssen permanent neue Lösungen und Ideen entwickelt werden, und zwar gemeinsam – kollaborativ. Der soziale Aspekt wird deshalb global und über Unternehmensgrenzen hinweg immer wichtiger.

Das Erfahrungswissen der Mitarbeiter ist ein Schatz der Unternehmen, der heute oftmals im Verborgenen bleibt. Dies wird besonders schmerzhaft deutlich, wenn erfahrene Fachkräfte ein Unternehmen verlassen. Die Technologien im Bereich der Dokumentation und Kommunikation bieten die Möglichkeit, dieses Wissen zu dokumentieren und in einem Austausch der Mitarbeiter gemeinsam weiterzuentwickeln.

Es leuchtet ein, dass dieses Wissensmanagement den Unternehmen erhebliche Wettbewerbsvorteile verschaffen kann. Trotzdem haben die vergangenen Jahrzehnte gezeigt, dass Mitarbeiter im Regelfall nicht bereit sind, ihren persönlichen Wissensschatz mit anderen zu teilen. Deshalb wird Wissensmanagement nur gelingen, wenn sich die Unternehmenskultur grundlegend wandelt. Die Erfahrungen zeigen, dass Wissensmanagement, das „top-down“ verordnet wird, keine Chance hat, Teil der täglichen Arbeits- und Lernprozesse zu werden. Die Unternehmen benötigen vielmehr ein Wissensmanagement „bottom-up“, bei dem jeder Arbeits- und Lernprozess Anlass ist, neues, gemeinsames Wissen zu generieren.

Ein zeitgemäßes, den Unternehmenserfolg vorantreibendes Wissensmanagement hat sich diesen Herausforderungen zu stellen – auch wenn dies in den meisten Organisationen eine Revolution bedeutet.

Berlin und Wien im April 2015

*Werner Sauter  
Christiana Scholz*

---

<sup>6</sup> Vgl. Pabel (2005, S. 13).

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Wissensmanagement der ersten Generation</b> .....	1
1.1 Die Entwicklung des Wissensmanagements im Zeitablauf .....	1
1.1.1 Die Idee des Wissensmanagements .....	4
1.1.2 Daten – Information – Wissen .....	5
1.1.3 Wissensmanagement und kompetenzorientiertes Wissensmanagement .....	7
1.1.4 Bedeutung des Wissensmanagements .....	9
1.2 Warum das Wissensmanagement-Modell nach Probst et al. nicht (mehr) funktioniert .....	10
<b>2 Wissensmanagement der zweiten Generation</b> .....	13
2.1 Anforderungen an ein zeitgemäßes Wissensmanagement .....	13
2.2 Von einfacher Wissensspeicherung zu einem kompetenzorientierten Wissensmanagement .....	16
2.3 Webbasierte Wissensmanagement-Tools .....	18
2.3.1 Neue Medien: Social Software und Web 2.0 .....	18
2.3.2 Konnektivismus – Lernen im Netz .....	19
2.3.3 Webbasierte Wissensmanagementtools mit Unterstützungspotenzial für Kompetenzentwicklung .....	21
<b>3 Wissensmanagement und Kompetenzentwicklung</b> .....	23
3.1 Kompetenzorientiertes Wissensmanagement in der Praxis .....	23
3.2 Lernarrangements mit kompetenzorientiertem Wissensmanagement .....	25



<b>4 Implementierung von kompetenzorientiertem Wissensmanagement</b> .....	29
4.1 Implementierungsprozess .....	29
4.2 Veränderungsmanagement .....	32
4.3 Handlungsempfehlungen .....	35
<b>Was Sie aus diesem Essential mitnehmen können</b> .....	37
<b>Literatur</b> .....	39