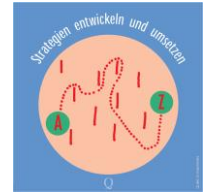


Persönliches Wissensmanagement

Wissen bilanzieren und entwickeln



Was ist das?

Beim persönlichen Wissensmanagement geht es um die Feststellung des eigenen Wissensstands und die Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen. Dabei wird das eigene Wissen bilanziert und in Bezug auf persönliche Berufsziele bewertet. Das eigene Lernverhalten sowie die Lern- und Netzwerkstrategien werden ermittelt und ein persönlicher Entwicklungsplan erstellt.

Das persönliche Wissensmanagement ist so etwas wie der Transmissionsriemen für Wissensaustausch und Lernen in der Organisation. Unternehmen und andere Organisationen sind darauf angewiesen, dass die Individuen ihr Wissen bereitstellen und vor allem austauschen, um Innovation und Entwicklung zu ermöglichen. Für die einzelne Person ist es damit auch wichtig, Lern- und Wissensstrategien zu entwickeln, die nicht auf Abkapselung („mein Wissen gehört mir“), sondern auf Austausch, Zusammenarbeit und Networking gerichtet sind. Das ist auch im eigenen Interesse, da einmal erworbenes Wissen sehr schnell veralten kann und nur das „lebenslange Lernen“ den Wert der eigenen Arbeitskraft erhält und die berufliche Karriere fördert.

Das persönliche Wissensmanagement lässt sich für die eigene Wissensbilanzierung und -entwicklung, aber auch in Verbindung mit klassischen PE-Konzepten zur Potenzialanalyse und Personalentwicklung nutzen und etwa in Mitarbeitendengesprächen integrieren. In Abgrenzung zum Mitarbeitendengespräch kombiniert das persönliche Wissensmanagement nicht nur die Kompetenzen mit Entwicklungszielen, sondern bezieht auch Aspekte wie individuelle Rahmenbedingungen für Lernprozesse, Informationsmanagement, Netzwerkpflege oder auch Zeitmanagement mit ein.

Ziele und Nutzen

Sowohl auf der individuellen wie auch auf der organisationalen Ebene entfaltet das persönliche Wissensmanagement seinen Nutzen:

- Mitarbeitende erhalten Klarheit über ihren eigenen Wissensstand,
- Mitarbeitende können anhand ihrer derzeitigen Kompetenzen, Entwicklungsbedarfe erkennen und in einen Entwicklungsplan überführen,
- die Berücksichtigung des individuellen Lernverhalten ermöglicht angepasste Lern- und Entwicklungsstrategien,
- die Lernfähigkeit und die Motivation für Lernen werden durch selbstgesetzte Ziele und individuelle Lernstrategien gesteigert,
- die Fähigkeiten der Mitarbeitenden werden eigenständig und kontinuierlich erweitert,
- die Einbindung in soziale Lernnetze schafft bessere Voraussetzungen für Wissensaustausch und Innovation,
- die Integration der persönlichen Entwicklung in die Unternehmensentwicklung fördert die Akzeptanz und Mitverantwortung für unternehmerische Entscheidungen und Entwicklungsprozesse,
- Führungskräfte können durch Anwendung von persönlichem Wissensmanagement die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden kontinuierlich fördern,
- Führungskräfte werden durch das Instrument in ihrer Führungsarbeit unterstützt,
- eine Integration in bestehende Instrumente ist möglich und sorgt für eine bessere Nachhaltigkeit (z. B. Mitarbeitendengespräche, Zielvereinbarungen, BalancedScoreCard o.a.) sowie
- die Lernprozesse unterstützen den unternehmerischen Alltag.

Aufwand und Kosten

Der Prozess zur Erstellung eines persönlichen Wissensmanagements beläuft sich im Prinzip auf wenige Stunden, erstreckt sich aber durchschnittlich auf 2-4 Wochen. Die Reflexion des eigenen Wissens beansprucht hierbei den größten Zeitaufwand. Wird die Erstellung intern von jemandem begleitet, entstehen lediglich Personalfreistellungen. Bei externer Begleitung entstehen neben der Personalfreistellung des Beschäftigten direkte Kosten für die professionelle Begleitung.

Vorgehen

Das persönliche Wissensmanagement wird in sechs Schritten entwickelt (siehe [Abbildung 1](#)).

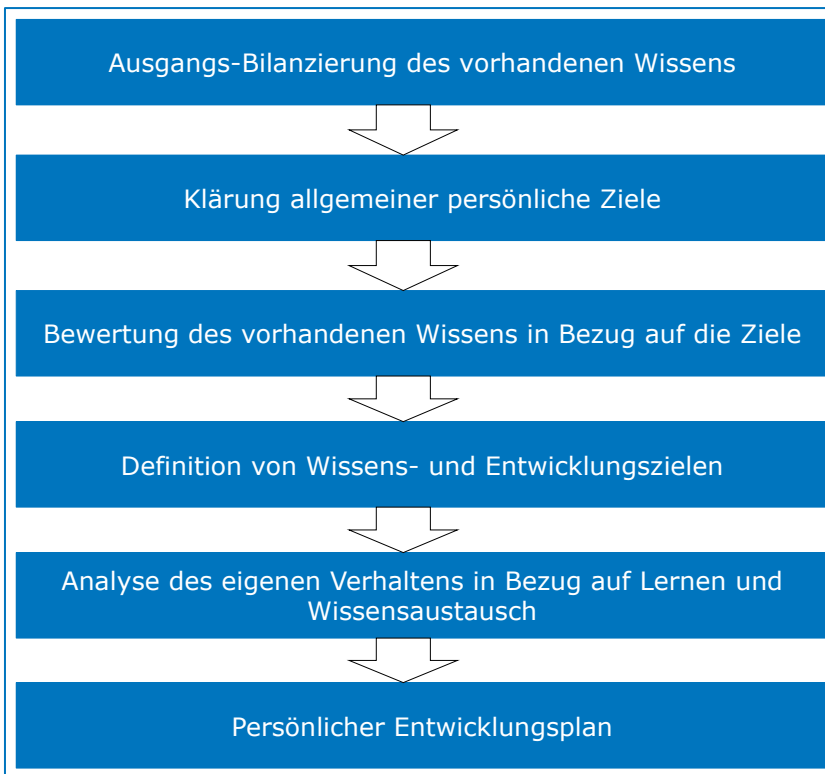


Abb. 1: Schritte bei der Erstellung eines persönlichen Wissensmanagements

1. Persönliche Wissensbilanzierung (als Ausgangsanalyse)

Um ein persönliches Wissensmanagement durchzuführen, wird in einem ersten Schritt eine persönliche Wissensbilanz erstellt. Sie ist in die Vergangenheit und Gegenwart gerichtet und bildet das immaterielle (persönliches, fachliches und soziales) Wissen einer Person ab.

Für die Erstellung einer Wissensbilanz werden die eigenen Fähigkeiten reflektiert und konkret benannt. Auch sollten die abgeschlossenen Ausbildungen, Fortbildungen, erworbenes Praxiswissen und Netzwerkkompetenzen abgebildet werden. Dies kann z.B. in einer einfachen Form erfolgen: Es wird eine Tabelle erstellt, in der die pers. Wissensbiografie (z. B. abgeschlossene Ausbildungen, Zusatzqualifikationen) in der ganz linken Spalte notiert wird (für ein ausgefülltes Beispiel [siehe Tabelle 1](#)).

Die gelistete Biografie wird nun anhand des in der Position generierten Wissens in drei weiteren Spalten nach Wissensart sortiert:

- **Fachwissen:** Hierbei handelt es sich um die notwendigen fachspezifischen Fähigkeiten zur Erfüllung spezifischer Aufgaben.

- **Methodenwissen:** Methodenwissen besteht aus Fähigkeiten zur Planung und Durchführung.
- **Sozialwissen:** Schlüsselqualifikationen, Fähigkeit zum eigenverantwortlichen Handeln und zur Zusammenarbeit mit anderen, auch Motivation, Kreativität und Umgang mit Stress sind Teile des Sozialwissens.

2. Klärung allgemeiner persönlicher Ziele

Bevor das vorhandene Wissen bewertet werden kann, ist es wichtig, zu klären, vor welchem Hintergrund die Bewertung erfolgen soll. Wie stelle ich mir meine berufliche Zukunft vor? Wohin möchte ich mich in den nächsten Jahren entwickeln? Mit welchen Erwartungen und Herausforderungen im Unternehmen sehe ich mich konfrontiert und in welcher Weise möchte ich dem gerecht werden?

3. Bewertung des vorhandenen Wissens in Bezug auf die Ziele

Die beiden vorangegangenen Schritte werden nun zusammengeführt. Wie relevant ist mein vorhandenes Wissen für meine Zielperspektive? Was sind meine Kernkompetenzen, welches Wissen ist veraltet und wo sind meine Wissenslücken?

Methodisch kann hier auch das **Kompetenzrad** (Exkurs [siehe nächste Seite](#)) genutzt werden, das eine weitere Abstufung der einzelnen Kompetenz- und Wissensfelder ermöglicht und die Entwicklungsperspektiven gut zu visualisieren hilft.

4. Definition von Wissens- und Entwicklungszielen

Auf Basis der Wissensbewertung werden nun Ziele geriert:

- Welche Kompetenzen will ich (weiter-) entwickeln?
- Wo will ich hin (Position, Funktion, Aufgaben)?

5. Analyse des eigenen Verhaltens in Bezug auf Lernen und Wissensaustausch

Die Art und Weise, wie ich lerne und mir neues Wissen aneigne, ist sehr vielfältig. Daher ist es wichtig, das eigene Lernverhalten zu reflektieren. Auch die Nutzung von sozialen Beziehungssystemen für gemeinsames Lernen und Wissensaustausch kann bedeutsam sein:

- Welcher Lerntyp bin ich? Welche Rahmenbedingungen benötige ich für erfolgreiches Lernen?
- Welche Methoden sind für mich geeignet?
- Sind Lernpartnerschaften möglich?
- Wie gut nutze ich meine Netzwerke/ Beziehungen?

Exkurs: Kompetenzrad

Das Wissen kann mithilfe eines Kompetenzrads bewertet werden. Hier wird der Grad der jeweiligen Fähigkeit eingestuft. Es entsteht ein guter Überblick, an welchem Punkt sich die Person befindet. Die methodischen, fachlichen und sozialen Kompetenzen werden nach Kenner, Können und Experte abgestuft (für ein ausgefülltes Beispiel siehe Abbildungen 3 und 4).

Dabei bedeuten die Begriffe das Folgende:

- Kenner: theoretisches Wissen mit geringer Anwendungserfahrung
- Können: theoretisches Wissen mit Anwendungserfahrung
- Experten: selbstorganisiertes Arbeiten sowie Entwicklung und Erarbeitung von neuen (Problem-) Lösungen

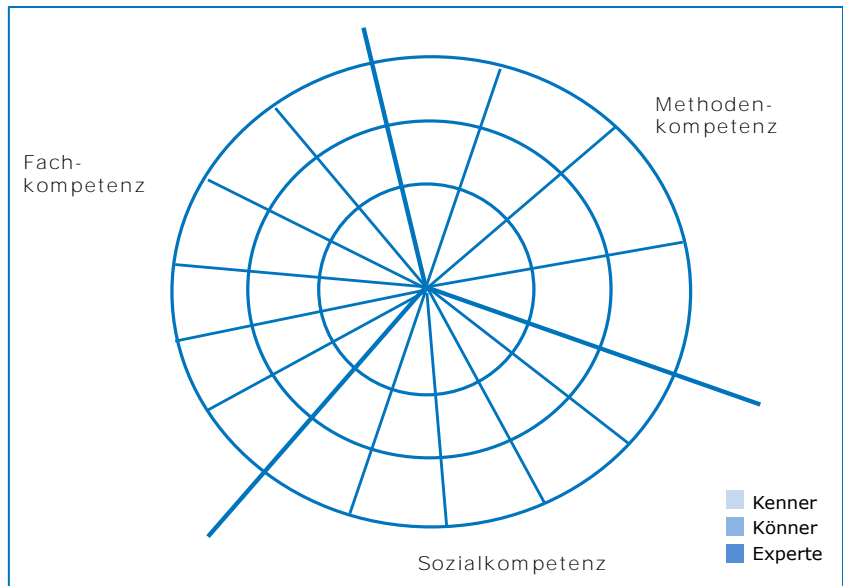


Abb. 2: Kompetenzrad (blanco)

Die Erstellung eines Kompetenzrads gelingt wie folgt:

1. Kreis zeichnen und in drei gleich große „Tortenstücke“ aufteilen. Diese werden mit Fachkompetenz, Sozialkompetenz und Methodenkompetenz bezeichnet.
2. Entsprechend der Anzahl an zu betrachtenden Fähigkeiten werden in den großen „Tortenstücken“ kleinere abgetrennt. (bei vielen Fähigkeiten kann es sinnvoll sein, nur die wichtigsten in das Kompetenzrad zu übertragen).
3. Innen werden zwei weitere Kreise eingezeichnet und die insgesamt drei Kreise markiert mit Kenner, Können und Experte (Erläuterung siehe oben).
4. Anhand der Grafik werden nun die Fähigkeiten eingeschätzt.

6. Persönlicher Entwicklungsplan

Zum Schluss geht es nun um die richtige Strategie, die Wissensziele zu erreichen und die eigene Entwicklung voranzubringen.

- Was sind die nächsten Schritte zur Erreichung meiner Ziele?
- Welche Ressourcen und Wissensquellen habe ich zur Verfügung?
- Welche Ressourcen (Programme, Internet etc.) kann ich zusätzlich nutzen, die ich bisher noch nicht nutze?
- Wie kann ein Weiterbildungsplan für meine Zielerreichung aussehen?
- Wie kann ich meinen Fortschritt im Blick behalten?

Zur Übersichtlichkeit und Nachverfolgung kann eine Tabelle genutzt werden (ein ausgefülltes Beispiel findet sich in Tabellen 2 und 3).

Anknüpfungspunkte/ erweiterte Nutzungsmöglichkeiten

Die Erarbeitung eines persönlichen Wissensmanagements kann einer Organisation helfen, ein Wissensmanagement auf organisationaler Ebene einzuführen, indem durch die persönliche Wissensbilanz die Mitarbeitenden für das Thema Wissen sensibilisiert werden.

Grundsätzlich ist es empfehlenswert, eine fachlich geschulte Person einzusetzen, die den Erstellungsprozess eines persönlichen Wissensmanagements begleitet. Die Zeitersparnis ist enorm, da bereits im ersten Schritt bei der Zuordnung des Wissens die ersten Herausforderungen für den Beschäftigten auftauchen können. Auch die Idee einer Zielvorstellung im zweiten Schritt bedeutet entweder eine starke Zielorientierung bei der Person oder viel Kreativität. Hier kann eine fachlich-kompetente Beratung helfen, gemeinsam Ziele zu erarbeiten, wenn diese noch nicht so deutlich sichtbar sind. Gerade bei der objektiven Bewertung des eigenen Wissensstands ist es häufig, dass eine Person sich über- oder unterschätzt – auch hier kann die externe Begleitung unterstützen. Eine

Reflexion der einzelnen Ressourcen und ihre gezielte Nutzung in Schritt 4 und 5 setzen ein geschultes Auge und die Fähigkeit zu reflektieren voraus, welches nur wenige Beschäftigte allein objektiv vollziehen können. Diese dann in einen Plan zu übertragen (Schritt 6), ist davon vermutlich die einfachste Aufgabe in diesem Prozess, die ggf. auch ohne externe Unterstützung durchgeführt werden kann.

Konkrete Beispiele

Beispiel 1: Mitarbeiter gestaltet für sich eine pers. Wissensbilanz

Herr Müller hat den Wunsch, Teamleiter im Vertrieb seines derzeitigen Unternehmens zu werden. Gemeinsam mit einer externen Beraterin überlegt er, welche Kompetenzen ein Teamleiter benötigt. U.a. werden Mitarbeiterführung, Konfliktlösung, Vertriebswissen, betriebliche Abläufe und Projektmanagement als Kernkompetenzen definiert.

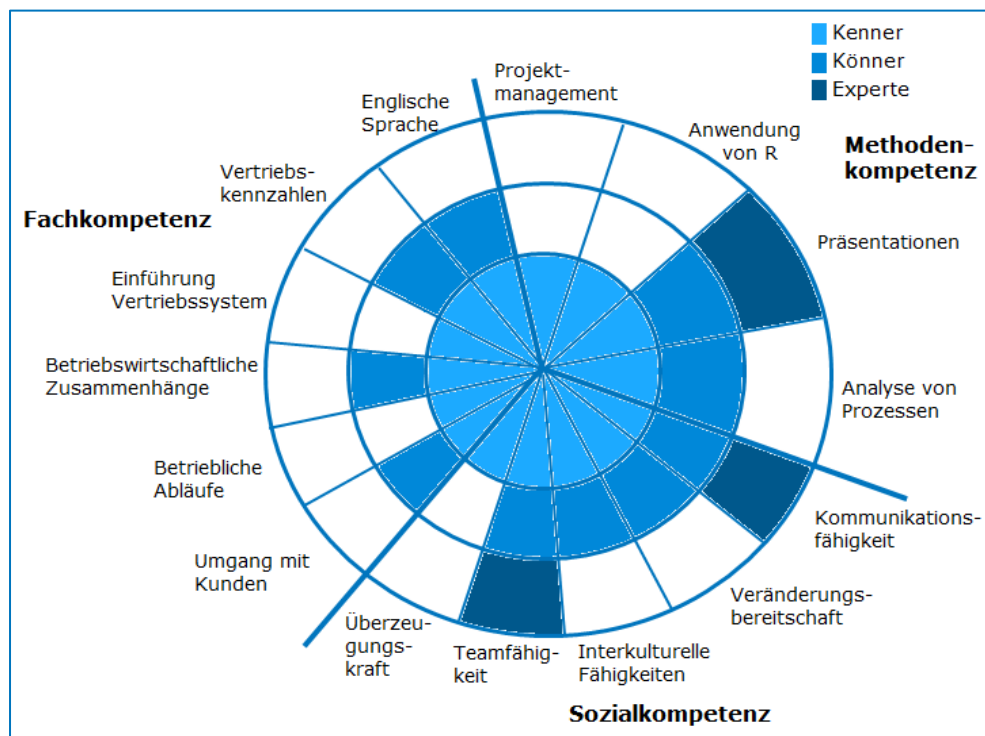


Abb. 3: Beispiel Kompetenzrad (Auszug)

Um zu sehen, welche dieser Kompetenzen und welches Wissen Herr Müller dafür bereits aufweist, möchte er seine Wissensbilanz aufstellen. Er beginnt mit der Auflistung seiner Biografie (siehe Tabelle 1) und fügt dieser die Kompetenzen und das Wissen hinzu, welches er bisher erwerben konnte. In der Aufstellung wird Herr Müller von der Beraterin unterstützt, die gezielt Fragen nach Wissen während der beruflichen Stationen stellt und diese erfasst.

Nun ordnet sich Herr Müller in den einzelnen Wissenskomponenten als Kenner, Könnner und Experte in ein Kompetenzrad ein. Da er Schwierigkeiten hat, die Ausprägung objektiv zu bewerten, unterstützt ihn auch bei diesem Prozessschritt die Beraterin.

Das Kompetenzrad zeigt, dass Herr Müller noch kein Wissen in der Mitarbeiterführung und Konfliktlösung hat (siehe Abbildung 3). Auch das Wissen im Vertrieb müsste Herr Müller weiter ausbauen, ebenso das Wissen zu den betrieblichen Abläufen und zum Projektmanagement.

Herr Müller stellt fest, dass seine derzeitige Tätigkeit ihm

helfen kann, das Wissen im Vertrieb und zu den betrieblichen Abläufen zu vertiefen. Dazu kann seine derzeitige Vorgesetzte eine Art Mentorinnenrolle einnehmen (siehe Tabelle 2). Er wird gleich einen Termin mit ihr vereinbaren. Das Wissen in der Mitarbeiterführung und zum Konfliktmanagement kann er sich in Seminaren aneignen. Er beschließt, in der Personalentwicklung einen Termin für ein Entwicklungsgespräch zu vereinbaren und dort seine Entwicklungsperspektiven

Biografie	Fachwissen	Methodikwissen	Sozialwissen
Berufsausbildung zum Bürokaufmann	- Kenntnisse über betriebliche Abläufe	- Präsentationen erstellen und durchführen	- Teamfähigkeit - Kommunikationsfähigkeit
Studium der Betriebswirtschaftslehre	- Betriebswirtschaftliche Zusammenhänge	- Analyse von Prozessen	
Auslandsaufenthalt	- Englische Sprache		- Interkulturelle Fähigkeiten
Mitarbeit bei der Einführung von Projekt „5m@rt“	- Einführung eines neuen Vertriebssystems	- Präsentationen erstellen und durchführen - Projektmanagement	- Teamfähigkeit - Veränderungsbereitschaft
Praktikum im Vertrieb	- Vertriebskennzahlen - Umgang mit Kunden		- Kommunikationsfähigkeit - Überzeugungskraft
Einführungskurs Umgang mit R		- Anwendung von R	

Tab. 1: Erhebung des aktuellen Wissens (Auszug)



und die Kosten für die bevorstehenden Seminare anzusprechen.

Herr Schneider stellt fest, dass Frau Schulz keine Fähigkeiten im interkulturellen Arbeiten aufweist (siehe **Abbildung 4**). Da das Unternehmen aber bereits Verhandlungen zur Übernahme eines asiatischen Konkurrenten führt, wäre es für das Unternehmen wichtig, dass Frau Schulz für andere Kulturen sensibilisiert ist. Er rät ihr, eine Seminarreihe zu den Elementen des asiatischen Kulturkreises zu besuchen. Frau Schulz hält dies für sinnvoll. Gemeinsam vereinbaren sie, dass bis zum nächsten Mitarbeitendengespräch Frau Schulz zumindest den Grad „Kenner“ erreicht hat.

Wissen	Wie?	Wer?	Bis wann?	Erledigt?
Mitarbeiterführung	Hospitation / Mentoring	Frau Meier, Teamleiterin Vertrieb	Ende des Woche	Termin am kommenden Donnerstag
Konfliktmanagement	Ausbildung zum Konfliktmanager		Ende des Jahres	
Entwicklungsgespräch	Termin vereinbaren	Personalentwicklung, Schmidt	Ende des Monats	Termin am Mitte nächsten Monats
Erfahrungen im Vertrieb	Selbststudium durch Lernvideos	Selbst	Ende des Jahres	
	Lernpartnerschaften	Erfahrene Teammitglieder ansprechen	Ende der Woche	
Projektmanagement	Teilnahme in einem Projekt	Frau Meier ansprechen	Termin am Donnerstag	

Tab. 2: Entwicklungsplan (Auszug)

**Beispiel 2:
Implementation der pers. Wissensbilanz in Zielvereinbarungen**

Herr Schneider, Leiter der Personalentwicklung, möchte gern systematisch das Wissen seiner Mitarbeitenden entwickeln. Dazu reicht ihm das Mitarbeiterjahresgespräch nicht aus. Er benötigt ein anderes Tool und gelangt nach kurzer Recherche zur persönlichen Wissensbilanz. In einem Teamworkshop definiert Herr Schneider gemeinsam mit seinem Team, welche Kernkompetenzen für die Aufgabenerfüllung der Personalentwicklung in ihrem Unternehmen nötig sind. Im Anschluss bittet Herr Schneider alle Teammitglieder bis zum nächsten Mitarbeitendengespräch für sich eine persönliche Wissensbilanz zu erstellen und im Nachgang ein Kompetenzrad zum individuellen Stand der Kernkompetenzen zu erstellen. Darüber hinaus sollen sie sich Ziele überlegen, wohin sie sich gern entwickeln möchten.

In dem Gespräch ist vor allem das Kompetenzrad für Herrn Schneider wichtig, da es die Einschätzung/Bewertung der jeweiligen Kompetenz enthält. Frau Schulz ist die Erste, die ihr Kompetenzrad vorstellt.

Frau Schulz hat das Ziel, ihre Beratungskompetenz auszubauen. Herr Schneider erachtet das als überaus sinnvoll. Auch hier soll Frau Schulz bis zum nächsten Gespräch durch Seminare und den Austausch mit einem anderen, erfahrenen Teammitglied durch Mentoring ihre Kompetenzen ausbauen (siehe **Tabelle 3**). Da diese Kompetenz mit dem Wissen über „Entwicklungsperspektiven aufzeigen“ einhergeht, soll auch dieses Thema in einem Seminar vertieft werden. Beide kommen überein, dass es in der Abteilung genügend Personen gibt, die Eignungsverfahren durchführen können, sodass dieses Thema erst einmal außen vor gelassen wird.

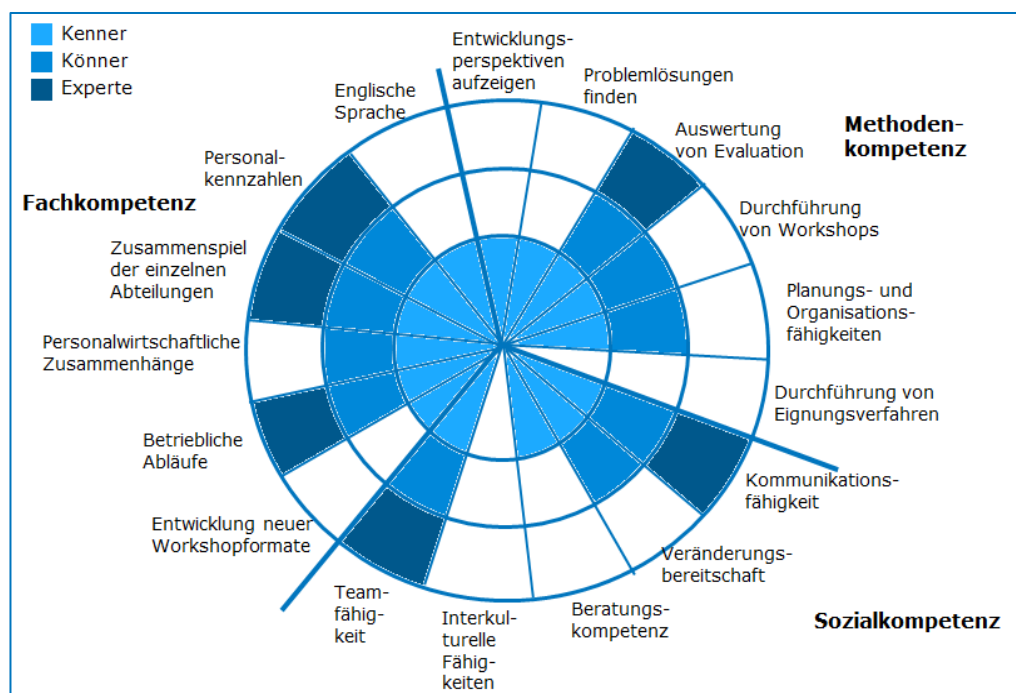


Abb. 4: Kompetenzrad Personalentwicklung



Wissen	Wie?	Wer?	Bis wann?	Erledigt?
Interkulturelle Fähigkeiten	Seminarreihe zu Elementen des asiatischen Kulturkreises	Extern	Bis zum nächsten MA-Gespräch	
	Erstellung von Mikroartikeln	Selbst	Bis zum nächsten MA-Gespräch	
	Community of Practice	Mit asiatischen Teammitgliedern	laufend	
Beratungskompetenz	Mentoring	Mit erfahrenem Teammitglied	Bis zum nächsten MA-Gespräch	
Beratungskompetenz	Coaching	Extern	Bis zum nächsten MA-Gespräch	
Entwicklungsperspektiven aufzeigen	Hospitation	bei anderen Kollegen	Bis zum nächsten MA-Gespräch	
Durchführung von Eignungsverfahren	Vorerst keine Beachtung	Prüfen im nächsten MA-Gespräch		

Tab. 3: Entwicklungsplan

