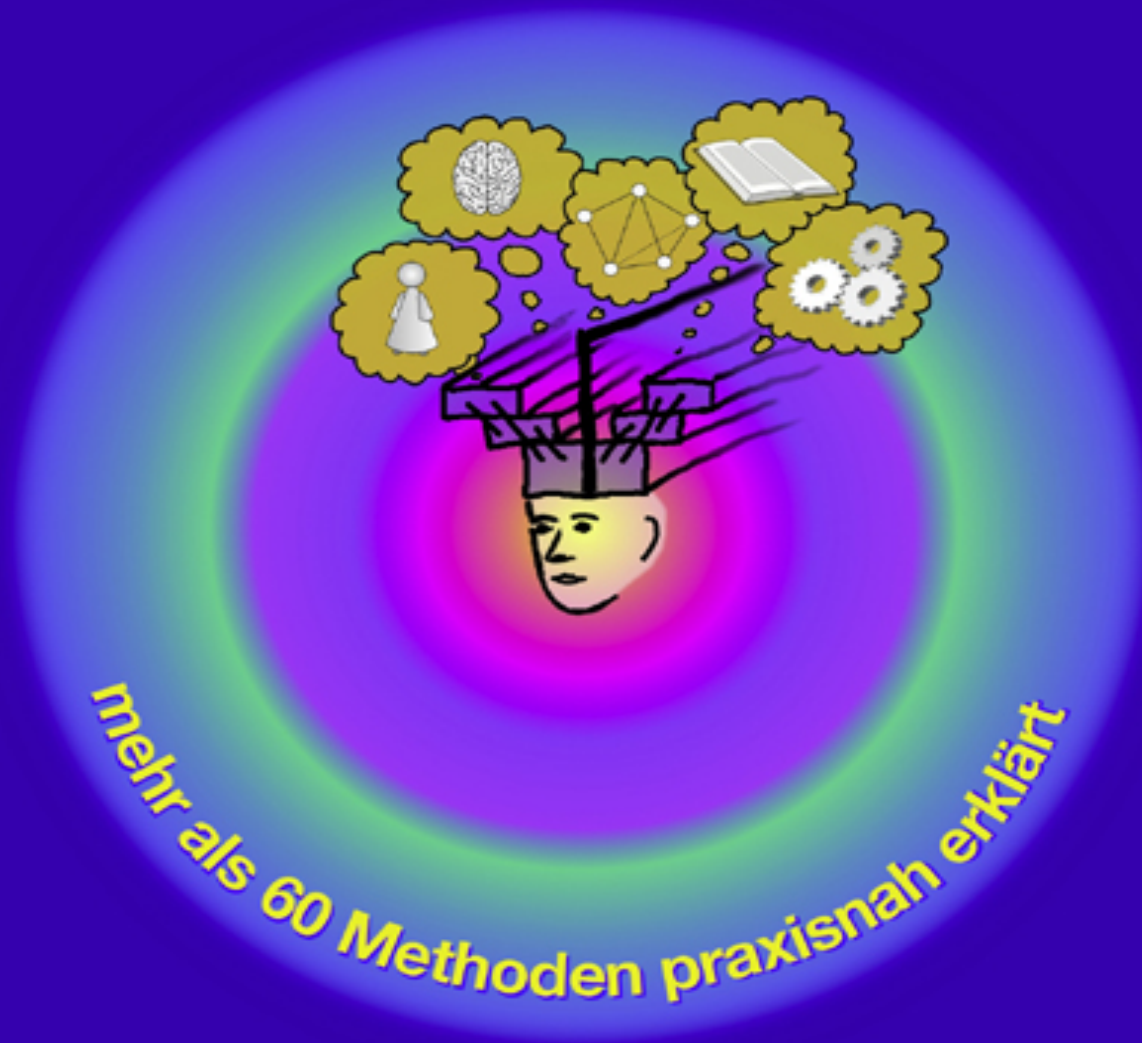


Werkzeugkasten Wissensmanagement

Angelika Mittelmann



mehr als 60 Methoden praxisnah erklärt

Gastbeiträge von

Manfred della Schiava

Simon Dückert

Grit Terhoeven

Geleitworte von

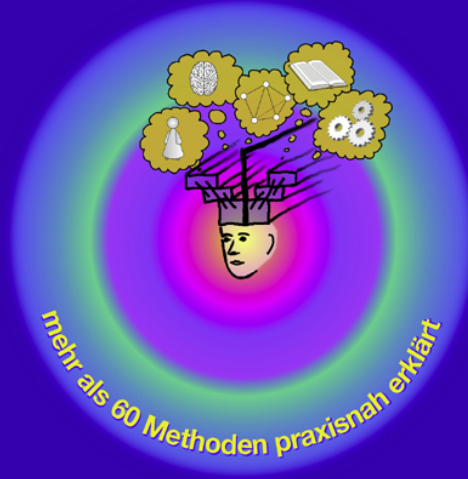
Prof. Dr. Klaus North

Simon Dückert

Christian H. Leeb

Werkzeugkasten Wissensmanagement

Angelika Mittelmann



Gastbeiträge von

Manfred della Schiava
Simon Dückert
Grit Terhoeven

Geleitworte von

Prof. Dr. Klaus North
Simon Dückert
Christian H. Leeb

Angelika Mittelmann

Werkzeugkasten Wissensmanagement

Gastbeiträge

von

Manfred della Schiava

Simon Dückert

Grit Terhoeven

Books on Demand

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Impressum:

© 2011 Angelika Mittelmann

Herstellung und Verlag:
Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN 978-3-8448-6227-0

Danksagung

Dieses Buch wäre nie geschrieben worden und hätte nicht die Qualität erreicht, wenn nicht viele „gute Geister“ mich in vielerlei Hinsicht unterstützt hätten. Als erste möchte ich Brigitte Melzig nennen, die mich während der gesamten Schreibphase begleitet, jede Methode gelesen und auf Verständlichkeit sowie Fehler geprüft hat.

Mein Dank gilt ebenfalls der Autorin und den Autoren der Gastbeiträge, die mich auch bei meinem Vorhaben bestärkt und fachlich beraten haben:

- *Grit Terhoeven* – TransferWerk
- *Manfred della Schiava* – quICK win Produktivitätsanalyse
- *Simon Dückert* – Expert Debriefing

Martina Augl (Critical Incident Technik), Andreas Brandner (Wissensorientiertes Mitarbeitergespräch), Christine Erlach (Narrativer Wissenstransfer), Anne-Rose Haarmann (Wissensstafette), Irene Häntschel-Erhart (K2BE Roadmap), Gertrud Mittelmann (Lerntagebuch), Michaela Strutzenberger (Wissensstafette) und Josef Oberneder (Knowledge Flow Meeting) sind mir bei den genannten Methoden mit Rat und Tat zur Seite gestanden.

Die Methodenauswahl selbst und die Struktur der Methodenbeschreibung haben durch ihr wertvolles Feedback wesentlich beeinflusst: Dagmar Auer, Franz Auinger, Sabine Baillon, Rudolf Dornik, Wolfgang Dust, Willi Geisbauer, Ingrid Heinz, Gerhard Kapl, Andrea Kirschbichler, Richard Pircher, Erich Platzer, Georg Sagerer, Gerhard Schatzl, Wieland Stützel und Kurt Wöls.

Anja Westerfrölke hat mich zur farblichen, grafischen und typografischen Gestaltung des Buches dankenswerterweise

beraten. Christian Leeb unterstützt die Verbreitung dieses Buches durch Nutzung seines weitläufigen persönlichen Netzwerkes.

Last but not least hat mir meine Familie nicht nur durch viel Geduld, sondern auch tatkräftig geholfen. Meine Schwiegertochter Daniela hat die Grafik des Buchtitels gestaltet. Mein Mann Rudolf hat mir nicht nur Feedback zum gesamten Buchinhalt gegeben, sondern auch alle Grafiken rund um den Semantischen Raum entworfen und das Buch druckfertig gemacht. Meine Schwester Ilse Wagner hat in altbewährter Weise das Buch Korrektur gelesen.

Geleitworte

Vom Faustkeil zur Kompetenzmatrix

Die Entwicklung der Menschheit lässt sich an ihren Werkzeugen ablesen:

Vom Faustkeil zum Laserschneider wurden die Hilfsmittel zur Bewältigung von Aufgaben ständig weiter ausdifferenziert. Ihre Beherrschung erfordert Grundlagenwissen und z.T. langjährige Erfahrung. Mit der zunehmenden Bedeutung von Informationen und Wissen als (Re-)produktionsfaktoren benötigen wir anstelle der Faustkeile „Hirnkeile“, die uns helfen, Informations- und Wissensflüsse in unterschiedlichen Kontexten in Gang zu setzen, ihnen Richtung zu geben und sie aufrecht zu erhalten. Hierbei gilt das Prinzip „Die Aufgabe und die Fähigkeiten der Anwender bestimmen das Werkzeug“.

Wir benötigen Werkzeuge zum Lernen, zum Austauschen, Strukturieren, Aufbewahren und (Wieder-)finden unseres Wissens. Zur Bewältigung spezifischer Aufgabengebiete entstanden Handwerksgilden und akademische Disziplinen, deren Identität von ihren Methoden und Werkzeugen geprägt wird. Die Zünfte führen meist ein charakteristisches Werkzeug in ihrem Wappen. Welches Werkzeug würde die Zunft der Wissensmanager in ihrem Wappen führen? Wäre es ein Wissensbaum, ein Kompetenzrad oder ein großes Ohr als Symbol fürs Zuhören?

Mit der Professionalisierung von Wissensmanagement benötigen wir auch eine Systematisierung seiner Werkzeuge. Hierzu leistet das vorliegende Buch einen hervorragenden Beitrag.

Ich wünsche den Werkzeugen viele kompetente Anwender
und zufriedene Nutzer!

Wiesbaden, im Sommer 2011
Prof. Dr. Klaus North

Einen One-Size-Fits-All-Ansatz gibt es nicht

In den letzten 20 Jahren sind viele Bücher zu Wissensmanagement erschienen und der Leser fragt sich jetzt vielleicht „Warum noch eines?“. Der Grund mag in den Erkenntnissen liegen, die in der Vergangenheit in Bezug auf die noch junge Disziplin gewonnen wurden. Es hat sich die Einsicht verbreitet, dass der reine Fokus auf IT-Lösungen (wir erinnern uns an die mittlerweile berüchtigte „Wissensdatenbank“) genauso wie andere monodisziplinäre Ansätze zu kurz greifen und wenig erfolgversprechend sind.

Wissensmanagement ist vielmehr als Management-Innovation für das 21. Jahrhundert zu verstehen, in dem Wissen die Schlüsselressource ist und Wissensgesellschaften erfolgreich sein werden. Da Lernen der Prozess ist, der zu mehr oder besserem Wissen führt, ist es die Hauptaufgabe des Managements, ihre Organisationen so zu führen und zu gestalten, dass sie sich zu einer Lernenden Organisation entwickeln. Das D-A-CH Wissensmanagement Glossar definiert eine Lernende Organisation als Organisation mit der Fähigkeit, Wissen zu entwickeln, zu erwerben und zu (ver-)teilen sowie ihr Verhalten auf Basis neuer Einsichten zu verändern. Wissensmanagement hat also mit der Veränderung von Führungsprinzipien und -praktiken und nicht mit der Einführung technischer Systeme zu tun.

Diese notwendigen Veränderungen sind aber in der Praxis nicht so leicht zu bewerkstelligen, da eingefahrene Systeme ein großes Beharrungsvermögen haben. Der motivierte Aktivist in einer Organisation, der oft nicht in den Reihen des Top-Managements angesiedelt ist, muss einen für seine Organisation passenden Weg finden. Eine Standardlösung, ein 3-Schritt-Vorgehensmodell oder einen One-Size-Fits-All-

Ansatz gibt es aufgrund der Verschiedenartigkeit von Organisationen nicht.

Genau an dieser Stelle ist die vorliegende Methodensammlung mit ihrer großen Bandbreite außerordentlich wertvoll. Der Praktiker kann sie sowohl im Prozess der Visions- als auch der Maßnahmenfindung verwenden, um systematisch die geeigneten Werkzeuge auszuwählen und auf den Erfahrungen vieler Praktiker aufzubauen. Ich wünsche mir, dass die Sammlung in den kommenden Jahren um viele weitere Methoden und Erfahrungen ergänzt wird und dabei hilft, Wissensmanagement zu einer weltweiten Massenbewegung zu machen.

*Nürnberg, im Juni 2011
Simon Dückert, CEO der Cogneon GmbH*

Wissen entzieht sich einem klassischen Managementansatz

Wenn ich „Werkzeugkasten“ und „Wissensmanagement“ höre, dann werde ich unweigerlich skeptisch: Ein Werkzeugkasten sagt ja normalerweise nichts über den sinnvollen Gebrauch eines Werkzeugs aus, und Wissensmanagement ist aus meiner Sicht ein schon lange strapaziertes Wort, weil Wissen alles und nichts ist und Wissen sich einem klassischen Managementansatz entzieht.

Umso mehr bin ich von der professionellen Systematik und verständlichen Beschreibung von über 60 Methoden begeistert, die Angelika Mittelman übersichtlich und praxisnahe – mit tollen Beispielen untermauert und mit Literaturangaben hinterlegt – in diesem Buch darlegt.

Ein Muss für alle Wissens-Praktiker und solche, die es noch werden wollen, also für uns alle!

*Linz, im Juni 2011
Christian H. Leeb, serial entrepreneur*

Inhaltsverzeichnis

ÜBERBLICK UND NAVIGATIONSHILFE

Semantischer Raum des Wissensmanagements
Die fünf Fächer des Werkzeugkastens
Navigieren im Semantischen Raum

1 DIE EIGENEN KOMPETENZEN ENTWICKELN

MURDER-Schema
Denkstühle
Mikrolernen
Serious Games
Lernpartnerannonce
Lernpartnerschaft
Coaching
Mentoring
Lerntagebuch
Mikroartikel
Persönliche Wissensbank
Portfolio und E-Portfolio
Kompetenz-Portfolio
Wissensorientiertes Mitarbeitergespräch

2 ORGANISATIONALES LERNEN ENTFALTEN

Wissensentwicklungskarten
Manöverkritiksituation
Befragung
Lessons Learned Prozess
Storytelling
Narrativer Wissenstransfer (Story Telling)

Expert Debriefing
Wissensmeeting
Knowledge Flow Meeting
Lerntag
Aktionslernen
Projektlernen
Tobin's q

3 BEZIEHUNGEN UND KOMMUNIKATION

Egozentrierte Beziehungslandkarte
Wissensträgerkarten
Soziale Netzwerkanalyse
Beziehungsmanagement
Sechs Denkhüte
Wissensnetzwerk
Kommunikationsforum
Knowledge Café
Dialog
Pausenraum

4 WISSENSSTRUKTUREN UND -BESTÄNDE

Mind Mapping
Assoziationspaarbildung
Metapher
Morphologisches Tableau
Checkliste
Handbuch
FAQ
LernCard
Wissenskarten
Argumentationskarten
Wissensbestandskarten
Wissensstrukturkarten
Ontologieentwicklung

5 PROZESSE MIT WISSENSORIENTIERUNG

Wissensanwendungskarten

Job Rotation

Planspiel

Szenariotechnik

Critical Incident Technik

Wissensorientierte Geschäftsprozessanalyse

Partisanen Methode

K2BE Roadmap

quICK win Produktivitätsanalyse

Wissensmanagement Benchmarking

Balanced Scorecard

Wissensbilanz

EPILOG

INDEX

Überblick und Navigationshilfe

*Ohne Wissen ist jede Handlung nichts,
ohne Handlung ist jedes Wissen nichts.*

Wissensmanagement ist mittlerweile den Kinderschuhen entwachsen. In vielen Unternehmen hat es einen gewissen Stellenwert erlangt, in manchen wird ihm strategische Bedeutung beigemessen. Ob und inwieweit Wissensmanagement in einem Unternehmen Eingang gefunden hat, ist daran zu erkennen, welche und wie viele Werkzeuge des Wissensmanagements zum Einsatz kommen sowie in welcher Kombination sie benutzt werden. Den mit Wissensmanagement Beauftragten stellt sich immer wieder die Frage, ob die richtigen Werkzeuge verwendet werden bzw. ob andere oder weitere noch besser geeignet wären, die Unternehmensziele zu unterstützen.

Der vorliegende Werkzeugkasten wendet sich an diese Praktiker. Gut sortiert, findet der erfahrene Wissensmanager für viele seiner Herausforderungen im Wissensmanagement-Alltag die passenden Methoden und Werkzeuge. Es wird weitgehend auf die Beschreibung von Grundlagen verzichtet, sie werden als gegeben vorausgesetzt.

Die Bandbreite der über 60 Methoden ist so gewählt, dass ein breites Spektrum von Anwendungsfällen abgedeckt werden kann. Methoden, die dem persönlichen Wissensmanagement dienen, sind hier zu finden bis hin zu Einführungsmethoden für organisationales Wissensmanagement oder Steuerungsmethoden für das intellektuelle Kapital eines Unternehmens. Viele der Methodenbeschreibungen sind so abgefasst, dass sie -

etwas Erfahrung im Wissensmanagement vorausgesetzt - unmittelbar angewendet werden können.

Semantischer Raum des Wissensmanagements

Ein Werkzeugkasten ist nur dann gut verwendbar, wenn man benötigte Werkzeuge rasch findet. In handelsüblichen Werkzeugkästen sind Fächer eingebaut, in die die Werkzeuge passgenau einsortiert werden können. Für den Werkzeugkasten Wissensmanagement ist dafür der Semantische Raum des Wissensmanagements (siehe [Abbildung 1](#)) eingerichtet. Dieser spannt sich über neun Entitäten (Wissensträger, Organisationen, Prozesse, Kompetenzen, Beziehungen, Wissensgebiete, Kategorien, Wissensobjekte, Orte) auf, die im Fokus von Wissensmanagementaktivitäten liegen. Jede Methode findet darin ihren spezifischen Platz und kann dort leicht gefunden werden.

Die Entitäten tragen im Kontext des Semantischen Raums folgende Bedeutungen:



Mit der Entität *Wissensträger* (Wt) sind alle Menschen gemeint, die im Laufe ihres Lebens Wissen und Erfahrungen gesammelt haben, die für andere wertvoll sein können. Im Kontext von Wissensmanagement ist es besonders wichtig, dass die Wissensträger bereit sind, ihren Wissens- und Erfahrungsschatz mit anderen zu teilen.



Die Entität *Organisationen* (Or) umschließt soziale Gefüge von Menschen, die gemeinsam ein bestimmtes Ziel verfolgen. Organisationen können Unternehmensteile, einzelne Unternehmen oder Unternehmensnetzwerke sein.

Die Entität *Beziehungen* (Bz) trägt im



Semantischen Raum zwei deutlich unterscheidbare Bedeutungen. Zum einen umfassen sie die sozialen Bindungen zwischen Wissensträgern. Zum anderen repräsentieren sie Zusammenhänge zwischen verschiedenen Entitäten und dienen damit der Strukturierung von Wissensgebieten.



Die Entität *Prozesse* (Pr) beinhaltet alle Abläufe in einem Unternehmen, die die Herstellung von Produkten oder die Erbringung einer Dienstleistung zum Ziel haben. Oft wird diese Entität auch als Geschäftsprozess bezeichnet.



Die Entität *Kompetenzen* (Ko) umspannt die Fähigkeiten, Fertigkeiten, das Wissen und die Erfahrungen eines Wissensträgers oder einer Organisation. Nicht damit gemeint ist die Zuständigkeit oder das Zuständigsein einer Person für die Erbringung einer bestimmten Leistung oder für die Lösung eines Problems.



Die Entität *Wissensgebiete* (Wg) schließt alle Themen und Begriffe klar unterscheidbarer Fachbereiche ein. Synonym für Wissensgebiete werden die Begriffe Wissensbereich oder Wissensdomäne verwendet.



Die Entität *Kategorien* (Ka) enthält alle Grundbegriffe eines Wissensgebiets. Diese Grundbegriffe können in ihrer Bedeutung klar voneinander abgegrenzt werden. Sie dienen in weiterer Folge der Beschlagwortung von Wissensobjekten.



Die Entität *Wissensobjekte* (Wo) inkludiert sowohl die physischen als auch die virtuellen Artefakte, in denen die Wissensträger ihr Wissen und ihre Erfahrungen manifestieren.

Die Entität *Orte* (Ot) umfasst sowohl physische Orte wie zB Gebäude oder



Zimmer als auch virtuelle Orte wie Fileserver oder virtuelle Kommunikationsräume im Internet.

Dreh- und Angelpunkt jeder Wissensmanagementaktivität sind die *Wissensträger*, die damit im Zentrum bzw. am höchsten Punkt des Semantischen Raums zu finden sind. Wissensträger haben *Kompetenzen*, führen *Prozesse* aus und arbeiten in und für *Organisationen*. Organisationen besitzen ebenso wie Wissensträger Kompetenzen und betreiben Prozesse, um ihren Geschäftszweck zu erfüllen.

Da *Beziehungen* von besonderer Bedeutung für das Wissensmanagement sind, scheinen sie als eigene Entität im Semantischen Raum auf. Beziehungen können nicht nur zwischen Wissensträgern, sondern auch zwischen *Wissensgebieten* und *Kategorien* bestehen. Wissensgebiete umfassen Kategorien, die die Kernbegriffe des jeweiligen Wissensgebietes repräsentieren. Für das Wissensgebiet „Wissensmanagement“ können das zB die Kategorien „Wissen“ und „Lernen“ sein.

Wissensgebiete manifestieren sich in *Wissensobjekten*. In diesen beschreiben die Wissensträger ihr dokumentierbares Wissen. Die Kategorien nutzen sie als Schlüsselwörter für die Beschlagwortung der Wissensobjekte. Sowohl Wissensträger als auch Wissensobjekte befinden sich an physischen oder virtuellen *Orten*. Wissensträger sind zB in einem bestimmten Gebäude und Raum zu finden und haben sich mit Hilfe ihres Computers in ein virtuelles soziales Netz eingeklinkt. Wissensobjekte können als Bücher oder Zeitschriften u.ä. an einem bestimmten Ort zu finden sein oder als elektronische Artefakte auf einem Fileserver oder in einer Datenbank liegen.

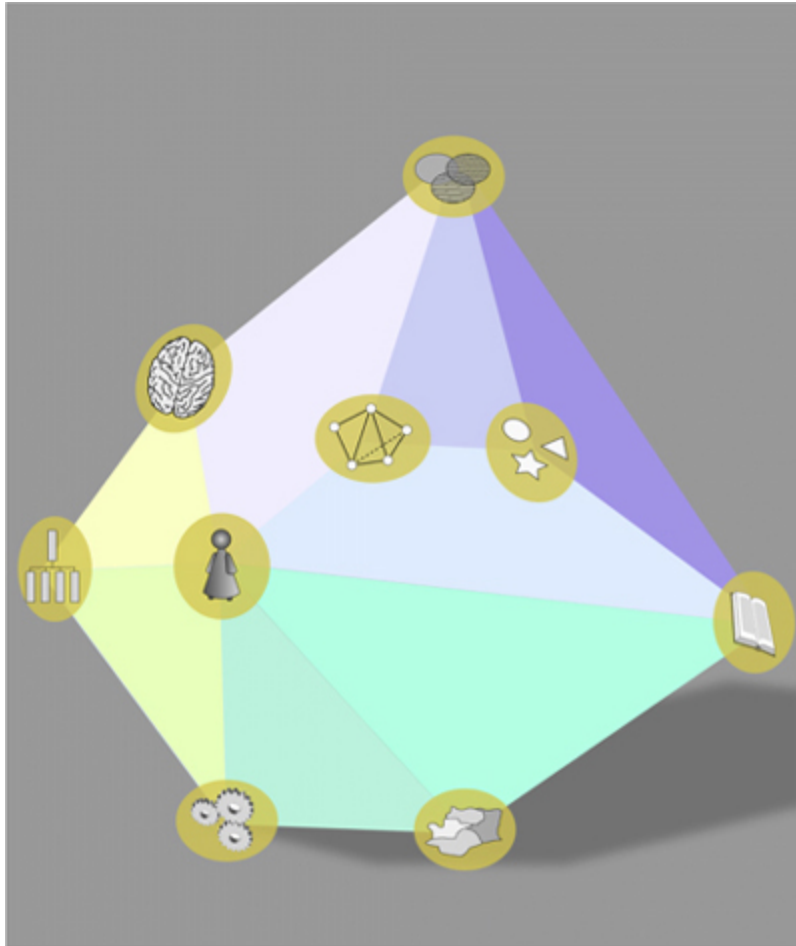


Abbildung 1: Semantischer Raum des Wissensmanagements

Jeder Methode sind jene Entitäten zugeordnet, die charakteristisch für diese Methode sind. Es sind meist drei Entitäten einer Methode zugeordnet. Die fünf Kapitel des Buches entsprechen Clustern mit ähnlichen Methoden-Zuordnungen. Sie umfassen Teilgebiete des Semantischen Raums, die sich mehr oder weniger überdecken.

Die fünf Fächer des Werkzeugkastens



Das **erste Kapitel** umfasst den Semantischen Raum rund um die Entitäten Kompetenzen und Wissensträger. Es enthält Methoden, die bei der Entwicklung der eigenen Kompetenzen zum Einsatz kommen können:

Werkzeug-Name	Entitäten								
	Wt	Or	Pr	Bz	Ko	Wg	Ka	Wo	Ot
Coaching	X			X	X				
Denkstühle	X		X		X				
Kompetenz-Portfolio	X				X				
Lernpartnerannonce	X			X					
Lernpartnerschaft	X			X	X				
Lerntagebuch	X				X			X	
Mentoring	X			X	X				
Mikroartikel	X				X			X	
Mikrolernen	X		X		X				
MURDER Schema	X				X	X			
Persönliche Wissensbank	X				X	X			
Portfolio und E-Portfolio	X				X			X	
Serious Games	X				X	X			
Wissensorientiertes Mitarbeitergespräch	X		X		X				

Das **zweite Kapitel** hat die Entitäten Kompetenzen und Organisationen im Fokus. In diesem Gebiet des Semantischen Raums sind Methoden für die Entfaltung organisationellen Lernens zu finden:

Werkzeug-Name	Entitäten								
	<i>Wt</i>	<i>Or</i>	<i>Pr</i>	<i>Bz</i>	<i>Ko</i>	<i>Wg</i>	<i>Ka</i>	<i>Wo</i>	<i>Ot</i>
Aktionslernen		X	X		X				
Befragung	X		X			X			
Expert Debriefing	X				X	X			
Knowledge Flow Meeting		X			X	X			
Lerntag		X			X	X			
Lessons Learned Prozess		X	X		X				
Manöverkritikszitzung		X	X		X				
Narrativer Wissenstransfer (Story Telling)		X			X			X	
Projektlernen	X	X			X				
Storytelling		X		X	X				
Tobin's q		X			X				
Wissensentwicklungskarten		X	X		X				
Wissensmeeting		X			X			X	

Im dritten Kapitel stehen die Entitäten Beziehungen und Organisationen im Mittelpunkt. Dieses Teilgebiet des Semantischen Raums ist den Methoden rund um Beziehungsmanagement und Wissenskommunikation gewidmet:

Werkzeug-Name	Entitäten								
	<i>Wt</i>	<i>Or</i>	<i>Pr</i>	<i>Bz</i>	<i>Ko</i>	<i>Wg</i>	<i>Ka</i>	<i>Wo</i>	<i>Ot</i>
Beziehungslandkarte, egozentrierte	X			X					
Beziehungsmanagement	X			X	X				
Denkhüte		X	X	X					
Dialog		X		X	X				
Knowledge Café		X		X	X				
Kommunikationsforum		X		X	X				
Pausenraum		X		X					X
Soziale Netzwerkanalyse	X	X		X					
Wissensnetzwerk		X		X		X			
Wissensträgerkarten	X			X		X			

Das **vierte Kapitel** dreht sich rund um die Entitäten Wissensobjekte und Kategorien. Die Methoden in dieser Gegend des Semantischen Raums unterstützen bei der Wissensstrukturierung und dem -bestandsmanagement:

Werkzeug-Name	Entitäten								
	<i>Wt</i>	<i>Or</i>	<i>Pr</i>	<i>Bz</i>	<i>Ko</i>	<i>Wg</i>	<i>Ka</i>	<i>Wo</i>	<i>Ot</i>
Argumentationskarten	X	X					X		
Assoziationspaarbildung		X		X			X		
Checkliste		X	X					X	
FAQ		X				X		X	
Handbuch		X	X					X	
LernCard	X					X		X	
Metapher		X		X			X		
Mind Mapping	X	X				X	X		
Morphologisches Tableau		X		X			X		
Ontologieentwicklung		X		X		X	X		
Wissensbestandskarten	X							X	X
Wissenskarten		X		X			X		
Wissensstrukturkarten	X			X			X		

Im fünften Kapitel sind die aufwändigsten Methoden rund um die Entitäten Prozesse und Organisationen versammelt. Sie decken ein ausgedehntes Gebiet des Semantischen Raums ab mit Methoden zur Einführung von Wissensmanagement, der Standortbestimmung von Wissensmanagement in einer Organisation bis hin zur Steuerung des intellektuellen Kapitals eines Unternehmens:

Werkzeug-Name	Entitäten								
	Wt	Or	Pr	Bz	Ko	Wg	Ka	Wo	Ot
Balanced Scorecard		X	X		X				
Critical Incident Technik	X		X			X			
Job Rotation	X		X		X				
K2BE Roadmap	X	X	X						
Partisanen Methode		X	X			X			
Planspiel		X	X		X				
quICK win		X				X		X	
Szenariotechnik		X				X		X	
Wissensanwendungskarten	X		X					X	
Wissensbilanz		X	X	X	X				
Wissensmanagement Benchmarking		X	X		X				
Wissensorient. Geschäftsprozessanalyse	X	X	X						

Navigieren im Semantischen Raum

Bei der Suche nach Methoden empfiehlt es sich wie folgt vorzugehen:

- Zunächst legt man anhand des semantischen Raums aus [Abbildung 1](#) fest, für welche Entitäten die Methode zum Einsatz kommen soll. Sucht man zB Methoden für das persönliche Wissensmanagement, wird man die Methoden mit der Entität „Wissensträger“ sichten. Sind Methoden für

das organisationale Wissensmanagement gefragt, sind diejenigen, die mit der Entität „Organisationen“ gekennzeichnet sind, mit hoher Wahrscheinlichkeit die richtigen.

- Zur weiteren Einschränkung der Suche überlegt man sich, ob es eher um Methoden zB für die Wissensdokumentation (Entitäten „Wissensobjekte“ und „Orte“), Wissensstrukturierung (Entitäten „Wissensgebiete“, „Kategorien“ und „Beziehungen“), Wissenserzeugung (Entitäten „Kompetenzen“ und „Beziehungen“), Wissenstransfer (Entitäten „Beziehungen“ und „Wissensobjekte“) oder Wissensanwendung (Entitäten „Prozesse“ und „Wissensobjekte“) geht.
- Danach kann man mit Hilfe der obigen Tabellen die passenden Methoden mit den entsprechenden Entitäten bzw. Entitätenbündel auswählen.

Jede Methodenbeschreibung enthält neben der Verortung der Methode im Semantischen Raum, eine Kurzcharakterisierung der Methode (*Die Methode*), Ziel(e) der Methode (*Ziele und Nutzen*) und Vorgangsweise bei der Anwendung der Methode (*Anwendung*). Bei vielen Methoden ist zur besseren Illustration ein *Beispiel* skizziert. Unter *Varianten* werden Methoden mit einer ähnlichen Zielsetzung und Vorgehensweise aufgeführt. Am Ende scheinen alle *Referenzen* auf, aus denen Material verwendet wurde.

Die Methoden des Werkzeugkastens können entsprechend der Zielsetzung und vorliegenden Situation miteinander kombiniert werden, um die persönlichen Kompetenzen und/oder die einer Organisation wachsen und gedeihen zu lassen. Wissensmanagement entfaltet damit seine Wirksamkeit im jeweiligen Einsatzgebiet.

Werkzeuge im Kapitel 1

MURDER Schema

Lesemethode um Texte besser zu verstehen und zu behalten

Denkstühle

Kreativitätstechnik zur Ideenentwicklung und Bewertung

Mikrolernen

Methode zum gesteuerten informellen Lernen

Serious Games

Computerspiele, die auf spannende Art und Weise Wissen vermitteln

Lernpartnerannonce

Methode zum Finden passender Lernpartner

Lernpartnerschaft

Lernmethode für Personen, die mit- und voneinander lernen wollen

Coaching

Führungsinstrument zum Entwickeln neuer Fertigkeiten von Mitarbeitern

Mentoring

Entwicklungswerkzeug für die längerfristige Begleitung von Mitarbeitern

Lerntagebuch

Ein Werkzeug zum Reflektieren und Dokumentieren von Gelerntem

Mikroartikel

Dokumentationsmethode für stark kontextabhängiges Wissen

Persönliche Wissensbank

Dokumentationsmethode für das Kern- und Spezialwissen einer Person

Portfolio und E-Portfolio

Methode um den Entwicklungsstand eigener Kompetenzen zu zeigen

Kompetenz-Portfolio

Grafische Darstellung eigener Kompetenzen nach Qualität und Nützlichkeit

Wissensorientiertes Mitarbeitergespräch

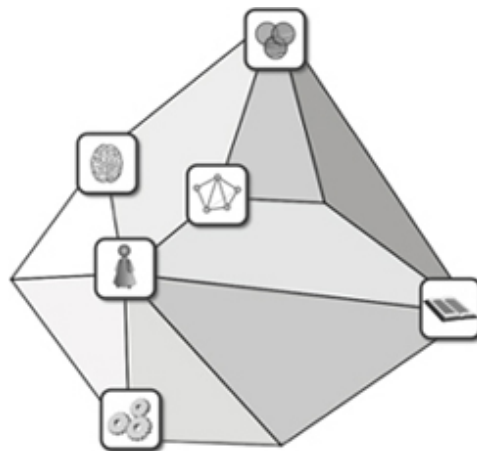
Mitarbeitergespräch, bei dem Wissensziele und wissensorientiertes Verhalten zur Sprache kommen

1 Die eigenen Kompetenzen entwickeln

Kompetenzen, Wissensträger & Co

In diesem Kapitel finden sich Methoden, die der Kompetenzentwicklung eines Wissensträgers dienen. Im Semantischen Raum bewegen wir uns daher rund um die Entitäten *Kompetenzen* und *Wissensträger*.

Wissensträger bauen ihre Kompetenzen auf und aus, indem sie (lernpartnerschaftliche) *Beziehungen* knüpfen, sich Denk-, Lern- und Reflexions-Prozessen unterwerfen und ihre Erkenntnisse und Lernerfahrungen in *Wissensobjekten*, die bestimmten *Wissensgebieten* zugeordnet werden können, zusammenfassen.



Der Rundgang beginnt mit Lese- und Denkmethoden (MURDER-Schema, PQ4R, Denkstühle), die die Entitäten *Wissensgebiete* und *Prozesse* berühren. Er führt weiter über individuelle Lernmethoden (Mikrolernen, Serious Games) zu lernpartnerschaftlichen Methoden (Lernpartnerannonce, Lernpartnerschaft, Coaching, Mentoring), die natürlich die Entität *Beziehungen* benötigen.

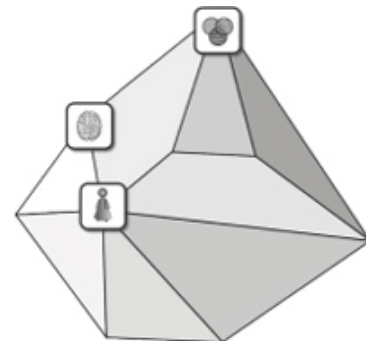
Die nächste Station umfasst Dokumentationsmethoden für Gelerntes (Lerntagebuch, Mikroartikel, Persönliche Wissensbank, Portfolio und E-Portfolio), deren sichtbare Ergebnisse *Wissensobjekte* sind. Den Abschluss bilden die beiden Methoden Kompetenz-Portfolio und wissensorientiertes Mitarbeitergespräch, die die Kompetenzentwicklung eines Mitarbeiters in den betrieblichen Kontext stellen und daher wieder die Entität *Prozesse* berührt.

Diese Methodenauswahl kann genutzt werden, um sich sein individuelles Methodenset für den Auf- und Ausbau der eigenen Kompetenzen zusammenzustellen.

MURDER-Schema



Das MURDER-Schema verhilft zu einem besseren Behalten und vertieftem Verständnis von Fachliteratur. Es dient daher dem gezielten Wissens- bzw. Kompetenzausbau über bestimmte Wissensgebiete.



Ein Wissensträger baut seine Kompetenzen in einem bestimmten Wissensgebiet aus. Im Semantischen Raum ist daher diese Methode zwischen *Wissensträger*, *Wissensgebiete* und *Kompetenzen* angesiedelt.

Das MURDER-Schema ist eine Lesemethode, die von Danserau et al. (1979) aus der SQ3R-Technik entwickelt wurde. Der Name der Methode leitet sich aus den Anfangsbuchstaben der (englischen) Arbeitsschritte ab. Bei dieser Lesestrategie werden Primär- und Sekundärstrategien miteinander verknüpft.

Primärstrategien haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Verarbeitung von Informationen (verstehen, behalten, etc.). *Sekundärstrategien* dienen i. A. zur Selbststeuerung im Lernprozess.

Ziel und Nutzen

Untersuchungen belegen, dass beim herkömmlichen Durchlesen von Fachliteratur nur ca. 50 Prozent des Inhalts sofort nach der Lektüre wiedergegeben werden können. Die Behaltensquote erhöht sich nur unwesentlich bei wiederholtem Lesen. Ziel dieser Methode ist es, Texte durch die Fokussierung der Aufmerksamkeit besser zu verstehen und zu behalten. Sie unterstützt das Arbeiten mit schwierigen Texten und verhilft zu einem vertieften Textverständnis, was das eigene Wissen über ein bestimmtes Thema gezielt erweitert.

Anwendung

Verstehensstrategien sollen im Lernstrategieprogramm **MURDER 1** dem Lernenden bei der Integration, Reorganisation, Verknüpfung und Ausarbeitung des Lernmaterials helfen.

Abruf- und Anwendungstrategien unterstützen im Lernstrategieprogramm **MURDER 2** den Lernenden beim Abrufen und Anwenden des Gelernten.

Primärstrategien		
Verstehensstrategien (MURDER 1)		Abruf- und Anwendungsstrategien (MURDER 2)
setting the mood to study eine geeignete Lernatmosphäre schaffen	M	setting the mood to study eine geeignete Lernatmosphäre schaffen
reading for u nderstanding Lesen, um zu verstehen	U	u nderstanding the requirements of the task die Anforderungen der Aufgabe verstehen
r ecalling the material sich den Stoff wieder ins Gedächtnis rufen	R	r ecalling the main ideas relevant to the task requirements die aufgabenrelevanten Hauptthemen wiedergeben
d igesting the material den Stoff verarbeiten	D	d etailing the main ideas with specific information die Hauptthemen mit spezifischen Informationen vertiefen
e xpanding knowledge via selfinquiry Wissen durch Selbstbefragung erweitern	E	e xpanding the information into an outline die Information im Hinblick auf die Aufgabe strukturieren und vervollständigen
r eviewing the effectiveness of studying die Wirkung der Lernphase überprüfen	R	r eviewing the effectiveness of studying die Adäquatheit des Lernergebnisses überprüfen

Sekundärstrategien

- Zielsetzung(en) und Zeitplanung
- Konzentrations-Management
(Konzentrationssteuerung und -aufrechterhaltung)
- Selbstwahrnehmung und Selbstdiagnose
(Überwachung des Lernvorganges und Diagnose des eigenen Fortschritts beim Lernen)

Referenzen