

Angelika Mittelmann,
Gabriele Vollmar,
Ute John

Mit dem GfWM Kompetenzkatalog zu den Future Skills



*„Was man zur Effektivität braucht,
ist eine durch Übung gewonnene Kompetenz.“
(Peter Drucker)*



Zukunftskompetenzen oder Future Skills sind derzeit in aller Munde. Seinen Anfang nahm das Konzept bereits vor mehr als 30 Jahren in der Forschung zur Berufsfähigkeit von Hochschulabsolvent:innen. Neuere Ansätze wie das OECD Framework Future of Education and Skills 2030 (1) oder das PISA Global Competence Rahmenwerk (2) gehen über die Frage der Eignung für den Arbeitsmarkt hinaus und nehmen Bezug auf gesellschaftliche Herausforderungen wie ‘Nachhaltigkeit’ und ‘Gemeinsinn’. Der wissenschaftliche Diskurs um Future Skills beschäftigt sich zunehmend mit der Frage, wie junge Menschen auf eine Welt vorbereitet werden können, in der die Zukunft immer weniger durch eine Analyse des Vergangenen gedeutet werden kann, sondern Veränderungen oft radikal und disruptiv erfolgen. In diesem Kontext ist auch das 4-K-Modell des Lernens (3) zu sehen, das Kommunikation, Kollaboration, Kreativität und kritisches Denken als Grundlage für selbstgesteuertes Lernen und damit für die Adaption an sich verändernde Umweltbedingungen sieht.

Die Frage, die sich hinter dem Begriff ‘Future Skills’ verbirgt, ist also weitaus grundsätzlicher und herausfordernder, als es die Listen vermeintlich neuer Kompetenzen suggerieren, die derzeit überall aus dem Boden schießen. Selbst bei einem verengten Fokus auf Employability gibt es in der Fachcommunity keine einheitliche Sicht (vgl. Kalz 2023), welche Kompetenzen genau gemeint sind und warum und wie sie definiert werden (vgl. Mittelmann 2014).

Der GfWM-Kompetenzkatalog für Wissensmanagement ist ein abgestimmter Kanon notwendiger Kompetenzen für Wissensarbeit und Wissensmanagement. Wissen und der Umgang mit Wissen sind laut OECD Framework 2030 die wichtigste Grundlage für eine erstrebenswerte Zukunft und künftigen Wohlstand. Der

(1) <https://www.oecd.org/education/2030-project/>

(2) <https://www.oecd.org/pisa/innovation/global-competence/>

(3) https://de.wikipedia.org/wiki/4K-Modell_des_Lernens

zentrale Aspekt ist dabei seine Mobilisierung, um durch Verknüpfung und Anwendung komplexe und/oder neue Anforderungen zu erfüllen. So engt der GfWM-Kompetenzkatalog Wissensmanagement einerseits den Fokus ein, schlägt aber gleichzeitig auch eine Brücke zwischen der Betrachtung von Employability und einer breiten gesamtgesellschaftlichen Perspektive. In diesem Sinne sind alle Kompetenzen, die Wissensarbeit und Wissensmanagement ermöglichen, Future Skills. Dennoch stellt sich die Frage, welche dieser Kompetenzen in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen werden bzw. gewinnen müssen, z.B. vor dem Hintergrund sich stark verändernder technologischer Rahmenbedingungen und Möglichkeiten für Wissensarbeit.

Im Grundkonzept des Wissensmanagements finden sich die drei zentralen Komponenten Mensch, Organisation und Technik (vgl. z.B. Mandl 2010). Der Mensch ist dabei der Träger von Kompetenzen, die die Handlungsfähigkeit von Organisationen ausmachen. Ein Kompetenzkatalog ermöglicht es Organisationen, strategisch relevante Kompetenzen in Form von Anforderungsprofilen zu definieren und diese mit den Ist-Profilen ihrer Organisationsmitglieder abzugleichen. In der Folge können bei erkannten Lücken passende Lernszenarien angeboten werden (siehe Mittelman 2018). Ziel ist immer, bestmöglich auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereitet zu sein.

„Typische“ Wissensarbeiter:innen und ihre Herausforderungen

Wenden wir uns nun von diesem organisationalen Rundumblick den „typischen“ Wissensarbeiter:innen zu, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen besser einschätzen zu können. Dazu betrachten wir drei verschiedene Personas. Um unterschiedliche Anforderungsprofile reflektieren zu können, befinden sich unter den Personas eine Führungskraft (Clemens), eine Person aus einem technischen Arbeitsbereich (Andrea) und eine Person aus Wissenschaft und Lehre (Agnes). Nur eine, Agnes, arbeitet in einer Organisation mit einem betrieblichem Wissensmanagement.

„Typische“ Wissensarbeiter:innen und ihre Herausforderungen

Wenden wir uns nun von diesem organisationalen Rundumblick den „typischen“ Wissensarbeiter:innen zu, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen besser einschätzen zu können. Dazu betrachten wir drei verschiedene Personas. Um unterschiedliche Anforderungsprofile reflektieren zu können, befinden sich unter den Personas eine Führungskraft (Clemens), eine Person aus einem technischen Arbeitsbereich (Andrea) und eine Person aus Wissenschaft und Lehre (Agnes). Nur eine, Agnes, arbeitet in einer Organisation mit einem betrieblichem Wissensmanagement.



Agnes, die junge Hochschuldozentin

Agnes ist Lehrbeauftragte für Anthropologie an einer Hochschule im deutschsprachigen Raum. Sie ist sowohl in der Lehre als auch in der Forschung tätig. In ihrem Fachbereich ist sie gefordert, sich ständig auf dem Laufenden zu halten, was besonders hohe Anforderungen an ihr persönliches Wissensmanagement stellt. Dazu gehören nicht nur die eigene wissenschaftliche Recherche und das wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Publizieren, sondern auch die Wissensaufbereitung für und -vermittlung an Studierende, das Stellen und Bewerten von Prüfungen.

In den letzten Monaten hat sich Agnes zunehmend mit KI-Werkzeugen beschäftigt und nutzt diese, um ihre eigene Wissensarbeit effizienter zu gestalten. Zum Beispiel um erste Literaturrecherchen durchzuführen, längere Texte zusammenzufassen, eigene Texte zu übersetzen und zu redigieren etc. Darüber hinaus beschäftigt sie sich auch wissenschaftlich mit der Frage, inwieweit der Einsatz von KI ihr Berufsfeld verändern wird. Neben dem Einsatz von KI-Anwendungen spielt auch der Umgang mit Technologie eine immer größere Rolle in Agnes Arbeit: Lehre findet zunehmend in hybriden oder virtuellen Formaten statt. Darüber hinaus ist Agnes als Dozentin aufgefordert, Social-Media-Kanäle zu bespielen, um Marketing für ihre Hochschule und ihren Studiengang zu betreiben.

Wenig überraschend bei Agnes Kompetenzprofil (blaue Linie in Abb. 1) ist die starke Ausprägung der Kommunikations- und

didaktischen Kompetenz. Die weiteren so genannten interpersonellen Kompetenzen, nämlich Umsetzungs-, Beratungs- und Organisationskompetenz sind schwach ausgeprägt, weil sich diese im Kompetenzkatalog Wissensmanagement auf die aktive Ausgestaltung und Implementierung eines betrieblichen Wissensmanagements beziehen, was nicht zu Agnes Aufgaben gehört. Sie ist hier als Wissensarbeiterin und damit Nutznießerin des betrieblichen Wissensmanagements und nicht als Wissensmanagerin zu sehen. Folgerichtig sind auch die Kompetenzen zu Wissensmanagement schwach ausgeprägt. Allerdings ist eine Grundkompetenz für Wissensarbeitende unabdingbar. Und es zeigt sich, dass die zunehmende Digitalisierung Auswirkungen auf das Kompetenzprofil einer Wissensarbeiterin hat: Die WM-spezifische IT-Kompetenz ist unter den fachspezifischen Kompetenzen und damit in diesem Kompetenzkatalog unter den Wissensmanagement-Kompetenzen am stärksten ausgeprägt.

Ein Future Skill ist die digitale Kompetenz: Hier hat sich in Agnes Berufsfeld ein Wandel vollzogen, nicht nur durch den Einsatz von KI-Tools für die persönliche Wissensarbeit, sondern vor allem durch neue hybride Lehr- und Lernformen. Das wirkt sich auf diese Kompetenz aus. Level 3 der digitalen Kompetenz, auf der Agnes angesiedelt ist, beinhaltet unter anderem den gezielten Wechsel zwischen analogen und digitalen Settings je nach Situation. Die Anforderung, digitale Technologien und Werkzeuge, einschließlich KI, systematisch und situationsadäquat einsetzen und hinsichtlich ihres Nutzens und ihrer Risiken bewerten zu können, wird bereits auf Kompetenz-Level 2 gefordert und ist somit als Basiskompetenz für Wissensarbeit anzusehen.



Clemens, der Museumsleiter und Kurator

Clemens hat Kulturwissenschaften studiert und in Museumskunde promoviert. Er leitet ein kleines Spezialmuseum. Neben ihm arbeiten 2 Teilzeit-Angestellte sowie eine größere Zahl Ehrenamtlicher und fallweise auch Freiberufler. Das Museum verfügt über eine Dauerausstellung, die entsprechend der Weiterentwicklung des weltweiten Fachwissens und der Verfügbarkeit von Exponaten ständig aktualisiert werden muss. Zur Abrundung werden regelmäßig Sonderausstellungen kuratiert, die den Museumsbesuch für alle immer wieder interessant machen.

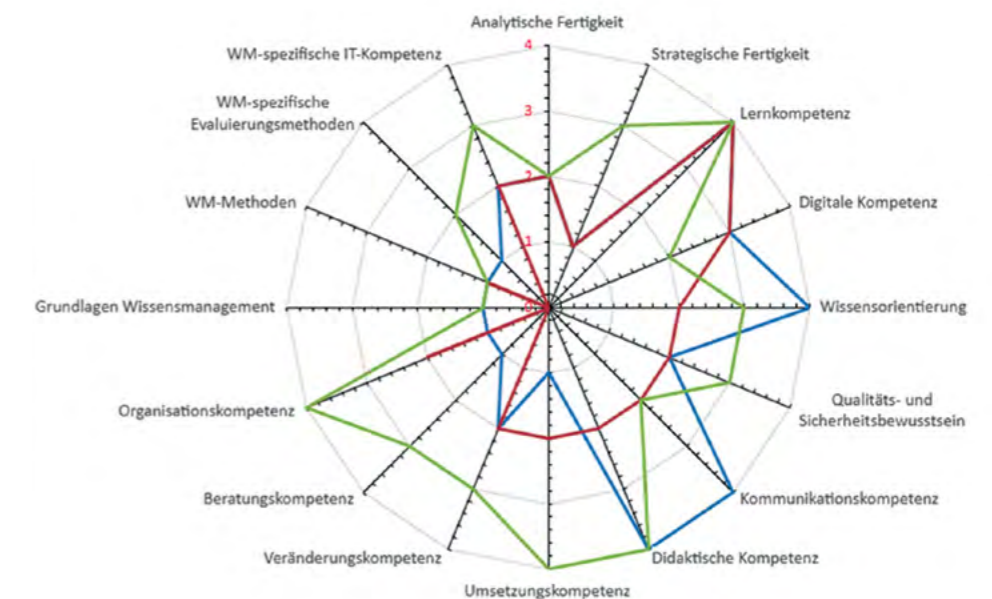
Die Aufgabe von Clemens ist die Vermittlung von aktuellem Wissen für Zielgruppen mit unterschiedlichem Erfahrungs- und Wissensstand und für alle Altersgruppen. Seine Arbeit umfasst ergänzend die weltweite Vernetzung sowohl im musealen Umfeld als auch im Fachgebiet selbst. Clemens Museum soll perspektivisch die Arbeit an den ICOM*-Standards für Museen ausrichten, die Inhalte sollen anschlussfähig präsentiert werden, um einen weltweiten physischen Austausch sowie die Einbindung in Webportale zu ermöglichen.

Neben dem eigentlichen Fachwissen entwickeln sich auch die Möglichkeiten und Technologien für die Museums- und Ausstellungsgestaltung schnell weiter. So werden z.B. virtuelle Räume immer häufiger mit physischen Räumen verbunden, um den Besuchern ein besseres Eintauchen zu ermöglichen.

Insgesamt hat Clemens also die klassischen Wissensmanagementaufgaben (Wissen bewahren, entwickeln, teilen, ggf. aussortieren ...) und zusätzlich strategische und Führungsverantwortung für seine "Wissensvermittlungsorganisation", das Museum. Daraus ergibt sich eine differenzierte Betrachtung seines Kompetenzprofils für die Wissensmanagement-nahen Aufgaben (grüne Linie in Abb. 1), die bei den personalen und interpersonalen Kompetenzen überwiegend die höheren Level 3 (z. B. Digitale Kompetenz, Wissensorientierung) und 4 (Lernkompetenz, didaktische, Umsetzungs- und Organisationskompetenz) erfordern. Bei den WM-fachspezifischen Kompetenzen sind im Wesentlichen Grundlagen und Methoden auf Level 1 ausreichend, während an die Evaluierung von Wissensvermittlungserfolgen (Level 2) und die zugehörigen IT-spezifischen Kompetenzen auch im Zuge der allgemeinen Digitalisierung (Level 3) höhere Anforderungen zu stellen sind.

* ICOM: International Council of Museums

Abbildung 1: Kompetenzprofile typischer Wissensarbeiter:innen



Andrea, die Betriebsingenieurin in der Instandhaltung

Andrea hat eine Lehre in Prozesstechnik mit Auszeichnung abgeschlossen. Sie arbeitet seit einigen Jahren in einem Produktionsbetrieb

mit einem Team, das für die Instandhaltung (IH) einer größeren Anlage verantwortlich ist. In dieser Zeit hat sie einige Zusatzqualifikationen erworben: Qualitätsmanagement, Programmierung von Prozessrechnern inkl. Betriebsdatenerfassung und Prozesssteuerung, Einsatz von AR-Systemen (4) in der Instandhaltung.

Als eine neue Anlage desselben Typs in Betrieb genommen wurde, wurden sie und ihr IH-Team beauftragt, die Instandhaltung der neuen, mit AR- und smarten Datenübertragungstechnologien ausgestatteten Anlage zu übernehmen. Dies erfordert eine völlig neue Art der Arbeitsweise. Die IH-Ingenieur:innen müssen nicht nur lernen, mit der Datenbrille umzugehen, sondern auch die KI-unterstützten Vorschläge bei der Instandhaltung von Anlagenteilen richtig einzuordnen und zu nutzen. Sie müssen die Datenflüsse

(4) Augmented Reality: Die computerunterstützte Erweiterung der Realitätswahrnehmung durch Einblendung/Überlagerung von kontextabhängigen Zusatzinformationen in Form von Text, Bildern oder Videos. Quelle: Mittelman, A. (2019)

se im Blick behalten und stets auf die Aktualität der gespeicherten Betriebsdaten achten, um sich im Reparaturfall auf die korrekte Visualisierung des betroffenen Anlagenteils und die angebotenen KI-Vorschläge verlassen zu können. Sie nutzen verstärkt die Kommunikationsmöglichkeiten der IT-Infrastruktur, um sich in dringenden Fällen orts- und zeitunabhängiger auszutauschen.

Die höchsten Ausprägungen (Level 3) in Andreas Kompetenzprofil finden sich bei den beiden personalen Kompetenzen Lernkompetenz und Digitale Kompetenz (rote Linie in Abbildung 1). Dies ist darauf zurückzuführen, dass Andrea stets bereit ist, Zusatzqualifikationen zu erwerben, um in ihrem Fachgebiet voranzukommen. IH-Tätigkeiten basieren auf Betriebsdaten und benötigen daher heute und auch in Zukunft IT-Unterstützung. Daher ist Andreas Digitale Kompetenz auf diesem hohen Level. Die Kompetenzen Analytische Fertigkeit, Wissensorientierung sowie Qualitäts- und Sicherheitsbewusstsein liegen mit Level 2 auf dem Normalniveau einer Funktion. Da IH-Ingenieur:innen immer im Team arbeiten

und sich gegenseitig unterstützen (müssen), ist die Ausprägung der interpersonellen Kompetenzen Kommunikationskompetenz, Organisationskompetenz und Didaktische Kompetenz auf Level 2 unabbdingbar.

Durch ihre Funktion als Teamleiterin ist ihre Umsetzungskompetenz ebenfalls auf Level 2 angesiedelt. Ihre Tätigkeit erfordert ein hohes Maß an Flexibilität bei der Aufgabenerfüllung, daher ist auch ihre Veränderungskompetenz auf Level 2. Ebenfalls auf Level 2 liegt bei den WM-fachspezifischen Kompetenzen die WM-spezifische IT-Kompetenz, da Andrea Kollaborationswerkzeuge benötigt. Auf Level 1 befinden sich in Andreas Kompetenzprofil Strategische Fertigkeit und WM-Methoden, die sich als Basiskompetenzen aus ihrem beruflichen Werdegang entwickelt haben. Grundlagen Wissensmanagement und Beratungskompetenz fehlen in ihrem Profil, da sie in ihrer Organisation, die über kein betriebliches Wissensmanagement verfügt, keine WM-spezifische Rolle innehat.

Schlussfolgerungen

Welche Future Skills lassen sich nun aus den drei Kompetenzprofilen der unterschiedlichen Wissensarbeitenden ableiten?

(1) Da Future Skills im Kontext von Digitalisierung und KI oft fälschlicherweise mit technischen Skills gleichgesetzt werden, ist es nicht verwunderlich, dass die Digitale Kompetenz, worunter im Kompetenzkatalog auch der Umgang mit KI-Werkzeugen verstanden wird, in den Profilen recht hoch bewertet sind. Doch ist das tatsächlich ein Future Skill und nicht längst ein Current Skill? Denn bei Digitaler Kompetenz geht es ja weniger um das Erlernen immer neuer technischer Werkzeuge, sondern grundlegender und werkzeunabhängig um den Umgang mit den digitalen Möglichkeiten per se, einschließlich eines Verständnisses ihrer Risiken.

(2) Ganz im Sinne der eingangs erwähnten Rahmenwerke (OECD, Pisa, 4K) ist die Lernkompetenz ein Future Skill. Nun kann man natürlich argumentieren, dass Lernen schon immer die wesentliche Grundlage für Zukunftsfähigkeit war. Das Konzept der Future Skills geht von der Grundannahme aus, dass die Zukunft immer weniger durch eine Analyse des Vergangenen gedeutet werden kann, sondern Veränderungen oft radikal und disruptiv geschehen und daher weniger das Lernen an sich als vielmehr eine Kompetenz zum selbstorganisierten Lernen an Bedeutung gewinnen muss. Dieser Anspruch wird durch den Kompetenzlevel 4 des Kompetenzkatalogs bestätigt, der fordert, dass fehlende Lerninhalte identifiziert und geeignete Beschaffungsmöglichkeiten ergriffen werden, dass auch schwierige Lerninhalte mit geeigneten Hilfsmitteln selbst erarbeitet werden und dass ein persönlicher Entwicklungsplan mit Lernzielen und -etappen erstellt und konsequent verfolgt wird.

(3) Auch eine didaktische Grundkompetenz ist ein Future Skill: In Zeiten zunehmender Wissensarbeit wird sie zu einer Grundkompetenz für Wissensarbeitende – und zwar nicht nur


für jene mit einer dezidiert lehrenden Tätigkeit - denn Wissensvermittlung ist inhärenter Bestandteil von Wissensarbeit.

(4) Zunehmend an Bedeutung gewinnt auch die grundlegende Beherrschung von Wissensmanagement-Methoden, und zwar auf Level 1 vor allem für die eigene Wissensarbeit. Nun ist persönliches Wissensmanagement an sich nichts Neues. Der Druck auf die Wissensarbeitenden nimmt jedoch deutlich zu, z.B. durch die enorme Menge an zu verarbeitenden Informationen und die erhöhte Lerndynamik durch die Volatilität des Umfelds. Hinzu

kommt die immense Zunahme unqualifizierter Quellen, die vor der Nutzung bewertet werden müssen. Die Notwendigkeit, die eigene Wissensarbeit möglichst effizient zu gestalten, ist drängen-der als noch vor wenigen Jahren.

Kompetenzen, die Wissensarbeit und Wissensmanagement ermöglichen, sind in einer sich zunehmend zur Wissensgesellschaft entwickelnden Gesellschaft als Future Skills zu verstehen. Der GfWM Kompetenzkatalog unterstützt bei deren Beurteilung und weiteren Entwicklung.



 Ihre Rückmeldung an Autorinnen und Redaktion
dossier@gfwm.de

Referenzen

- Kalz, Marco (2023). Zurück in die Zukunft? Eine literaturbasierte Kritik der Zukunftskompetenzen. Medienpädagogik (Occasional Papers): 332–352. <https://doi.org/10.21240/mpaed/00/2023.11.19.X>.
- Mandl, Heinz (2010). Wissensmanagement: Kompetenter Umgang mit Wissen - die Grundlage für Innovation. In: Oerter, R., Frey, D., Mandl, H., v. Rosenstiel, L. & Schneewind, K. (2010). Neue Wege wagen. Innovation in Bildung, Wirtschaft und Gesellschaft. S. 197- 201. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Mittelmann, Angelika (2014). Praxistipps Kompetenzbeschreibungen. In: GfWM THE-MEN, Ausgabe 8, August 2014, S. 38-42.
- Mittelmann, A. (2019). Augmented Reality (Glossareintrag). In: Wissensmanagement wird digital. Norderstedt: BoD, S. 393
- Mittelmann, Angelika (2018). Competence Development for Work 4.0. In: North K., Maier R., Haas O. (Hrsg.). Knowledge Management in Digital Change. Progress in IS. Cham: Springer, S. 263-275.

Dipl.-Ing. Dr. Angelika Mittelmann Informatikerin und Doktor der technischen Wissenschaften mit langjähriger Erfahrung in Wissens- und Kompetenzmanagement sowie der Begleitung von Wissenstransfer- und Change Prozessen, sowohl im industriellen Kontext als auch in der Lehre (Uni, FH), der Beratung und im Training. 2015 Knowledge Management Award, seit 2016 Mitglied des Beirats der Gesellschaft für Wissensmanagement, seit 2021 Mitglied „The Frankfurt Knowledge Group“.

Gabriele Vollmar unterstützt seit 2005 als selbstständige Beraterin Organisationen sowohl der Privatwirtschaft als auch des öffentlichen bzw. Non-Profit-Bereichs im In- und Ausland bei der Konzeption und Einführung von strategischem und operativem Wissensmanagement. Sie hat mehrere Lehraufträge zu diesem

Über diesen Beitrag Text: Angelika Mittelmann, Gabriele Vollmar, Ute John · Redaktionsteam: Andreas Matern, Stefan Zillich · Bilder: Seiten 1, 2 und letzte Seite im Beitrag: Smithsonian National Museum of History, USA (CC0); Abbildungen im Text: die Autorinnen, siehe unter Verwendete Software · Editorial Design: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · veröffentlicht in: Das Kuratierte Dossier Bd. 6 „Future Skills KM“ März 2024 · herausgegeben von: Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. · © die Autorinnen | GfWM e.V. März 2024 (CC BY-ND 4.0)

Info zum GfWM Kompetenzkatalog Wissensmanagement:

Der GfWM Kompetenzkatalog Wissensmanagement wurde von der gleichnamigen Fachgruppe mit dem Ziel entwickelt, Wissensmanagement-spezifische Kompetenzen zu benennen und zu beschreiben, auf deren Grundlage spezifische Profile für unterschiedliche Rollen definiert werden können. Der Kompetenzkatalog enthält drei Kompetenzklassen (personale, interpersonale, fachspezifische) mit insgesamt 16 Kompetenzen in vier Levels, die sich am European e-Competence Framework 3.0 orientieren. Die jeweiligen Ausprägungen der vorgelagerten Level sind immer inkludiert. Aktuelle Trends im Nahbereich von Wissensmanagement und Rückmeldungen von Anwender:innen werden von der Fachgruppe für die Weiterentwicklung genutzt. In der aktuellen Version 2.2 wurde insbesondere die „Digitale Kompetenz“ um KI-spezifische Aspekte erweitert.

Der komplette Kompetenzkatalog, auch als bearbeitbare Excel-Datei zur Erstellung eigener Profile, ist hier zu finden: <https://www.gfwm.de/kompetenzkatalog-wissensmanagement/>.

Außerdem gibt es zwei kurze Erklärvideos zum GfWM Kompetenzkatalog, die auf den Seiten des freien Kursbuchs Wissensmanagement zu finden sind: https://wissensmanagement.open-academy.com/category/grundlagen/kompetenzkatalog_wm/

Verwendete Software

Midjourney zur Generierung der Porträts der Personas <https://www.midjourney.com/ imagine>
DeepL Write für das Erstlektorat <https://www.deepl.com/write>

Thema, ist Autorin zahlreicher Fachpublikationen, stellvertretende Vorsitzende des Fachbeirats der GfWM und Koordinatorin des einzigen deutschsprachigen MOOCs (Massive Open Online Course) zu Wissensmanagement.

Ute John Diplom-Informatikerin mit langjähriger Erfahrung in der Entwicklung, Einführung und Nutzung von IT-gestütztem und personen-zentriertem Wissensmanagement in Organisationen aller Größenordnungen, seit 15 Jahren als unabhängige Beraterin im Wissens- & Qualitätsmanagement. Mitglied der Gesellschaft für Wissensmanagement mit einer Historie in den meisten relevanten Funktionen der Organisation. Seit mehreren Jahren Mitglied des Permanent Advisory Board sowie Chair Dialogue.Sessions bei der SEMANTiCS Conference.