



# Quattro Soluzione

Die HR-Pizza für nachhaltiges Personalmanagement

# Menükarte

1. Das bkp-Team
2. Unser Erfolgsrezept
3. Wissenstransfer Nova.PE
  - a) Schwierigkeiten mit dem Wissenstransfer – Erfahrungen
  - b) Zum Hintergrund – Handlungskompetenz als Ziel:
    - Qualifikation versus Kompetenz
    - formelles versus informelles Wissen
    - Genese von Kompetenz
  - c) Lösungen und Vorgehen von Nova.PE-Projekten:  
Erhaltung von Handlungskompetenz durch informelle Lernprozesse

## Die mit der pizza.de Personal- und Organisationsentwicklung

Wir sind Macher, Problemlöser und Pragmatiker.  
Oder wie wir sagen: studierte Handwerker.



Dr. Dirk M. Kuntscher  
Dipl. Ökonom, Coach (DGfC)

Telefon: 0234. 57 92 66 – 0  
[dirk.kuntscher@bkp-team.de](mailto:dirk.kuntscher@bkp-team.de)



Prof. Dr. Rüdiger Piorr  
Zweiradmechaniker; Dipl.-Sozialwissenschaftler,  
Professor für Betriebswirtschaft,  
insbesondere Personalwesen an der FOM

Telefon: 0234. 57 92 66 – 0  
[ruediger.piorr@bkp-team.de](mailto:ruediger.piorr@bkp-team.de)

## Die Pizza „vier Lösungsansätze“ Leistungen nach Ihrem Geschmack

Perspektiv-  
Coaching

Know-how-  
Risikobericht

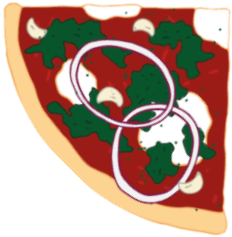


Wissenstransfer  
Nova.PE

Arbeitgeber-  
marke

Die richtige Zusammensetzung garantiert den gewünschten Erfolg.

## Die Pizza „vier Lösungsansätze“ Leistungen nach Ihrem Geschmack



### Wissenstransfer-Nova.PE

... wenn Sie wollen, das Wissen und Erfahrung nicht in Rente gehen. Bewährt bei mehr als 100 Unternehmen.

## Damit Wissen und Erfahrung nicht in Rente gehen

a) Schwierigkeiten mit dem Wissenstransfer – Erfahrungen

b) Zum Hintergrund – Handlungskompetenz als Ziel:

Qualifikation versus Kompetenz  
formelles versus informelles Wissen  
Genese von Kompetenz

c) Lösungen und Vorgehen von Nova.PE-Projekten:  
Erhaltung von Handlungskompetenz durch informelle  
Lernprozesse

## a. Schwierigkeiten mit dem Wissenstransfer – Erfahrungen

### Gründe für mangelnden Transfer:

- Führungskräfte stoßen Transfer eher unsystematisch, nicht bewusst an
- Wissensgeber können die Wichtigkeit der weiterzugebenden Informationen nicht richtig einstufen
- Wissensgeber haben kein Interesse
- Wissensnehmer wollen kein Klon vom Wissensgeber sein
- Beraterverträge „kompensieren“ oft misslungene Transferprozesse
- Transfer wird oft über teure, „parallele“ Stellenbesetzung angestrebt
- Wissensgeber übergeben das Tagesgeschäft, eine strategische Steuerung fehlt

## b. Handlungskompetenz als zentrales Ziel

### Der Unterschied zwischen Qualifikation und Kompetenz

- **Qualifikation**

Nachgewiesene Fähigkeit („verallgemeinerter physisch-psychischer Handlungsprozess“) / Fertigkeit („automatisierte Fähigkeit“)

Grundlage fachgerechten Handelns, bezogen auf konkrete Objekte

Erworben in Qualifizierungsmaßnahmen an Lernorten (Schule, Hochschule, Betrieb)

Fremdorganisiert, auf ein objektiviertes Ziel hin ausgerichtet (Curriculum)

Nachgewiesen in Prüfungen, zertifiziert

- **Kompetenz**

Fähigkeit, in zukünftigen Situationen auf Grundlage von Wissen bestehen zu können

Erworben im Handlungsfeld, als Ergebnis reflektierter Erfahrung

Selbstverantwortet, interessengeleitet, nicht zertifiziert

Quelle: Erpenbeck, J. / Sauter, W. (2015), S. 3; 16 [www.bkp-team.de](http://www.bkp-team.de)  
[www.die-mit-der-pizza.de](http://www.die-mit-der-pizza.de)



## b. Handlungskompetenz als zentrales Ziel

### Der Unterschied zwischen Qualifikation und Kompetenz

- **Qualifikation**

Bezeichnet ein in der Vergangenheit erworbenes Standardrepertoire

„Beispiel Führerschein:

kennt die Verkehrsregeln

kann/konnte ein Kraftfahrzeug umsichtig bewegen“

- **Kompetenz**

Bezeichnet eine zukünftige Handlungsfähigkeit

„Beispiel Autofahren: Kann sich mit dem Auto sicher durch den Berufsverkehr von Paris bewegen“

## b. Handlungskompetenz als zentrales Ziel

### Generalisiertes, postfiguratives (formelles) Wissen

- Wissenschaftlich
- Verfügbar
- Erwerbbar
- Theoretisch
- Technologisch

### Spezialisiertes, prefiguratives (informelles) Wissen

- Nicht-wissenschaftlich
- Exklusiv
- Nicht erwerbbar, auf Erfahrung basierend
- Praxeologisch
- Technologisch

Vgl. Schreyögg, G. (2001): Wissen, Wissenschaftstheorie und Wissensmanagement, in: Schreyögg, G. (Hrsg.): Wissen in Unternehmen. Konzepte, Maßnahmen, Methoden. Berlin, S. 8f.

## b. Handlungskompetenz als zentrales Ziel

*„Knowledge always contains more than just what one knows, and we know more than we can say.“ (Abel, G. (2014), S. 25)*

Wissen enthält Fertigkeiten, Fähigkeiten, Kenntnisse, Annahmen, Einstellungen und Haltungen, eine physische und psychische Referenz

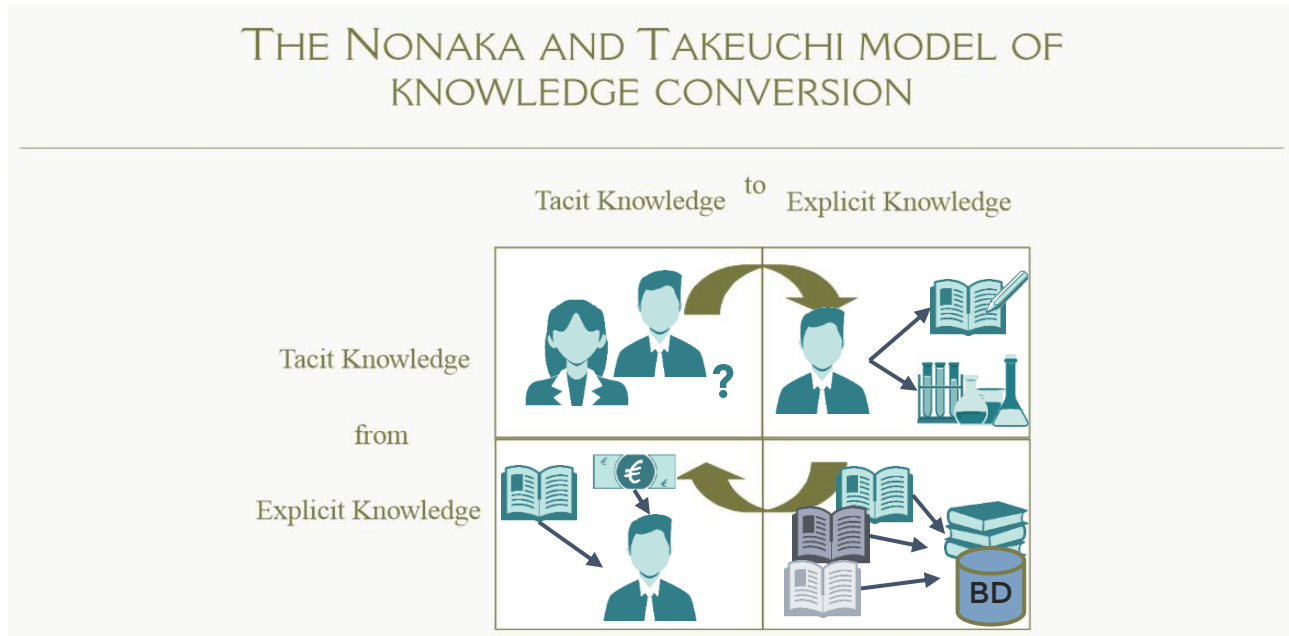
Explizites Wissen (andere Ansätze definieren dies als „Information“) ist bewusst, haptisch, definiert, reproduzierbar, verfügbar, nicht an Personen gebunden

Implizites Wissen („tacit knowledge“) ist unbewusst, undefiniert, personengebunden, exklusiv

Vgl. Abel, G. (2014): Systematic Knowledge Research. Rethinking Epistemology, in: Sandkühler, H. J. (Hrsg.): Wissen. Wissenskulturen und die Kontextualität des Wissens. Frankfurt am Main.

## b. Handlungskompetenz als zentrales Ziel

### Wissensgenese/ -transfermodell

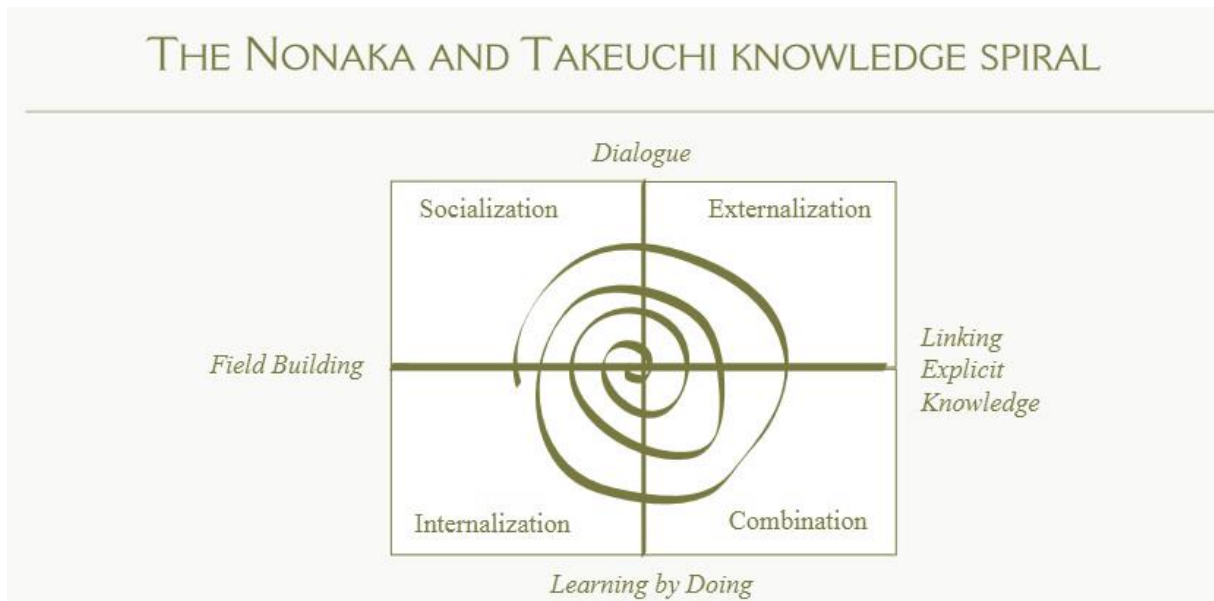


Dalkir, K. 2011: Knowledge Management in Theory and Practice. Routledge. London. <https://doi.org/10.4324/9780080547367>

## b. Handlungskompetenz als zentrales Ziel

### Wissensgenese/ -transfermodell

Kontinuierlicher Prozess der Gewinnung und Umwandlung von Wissen im Organisations(um)feld

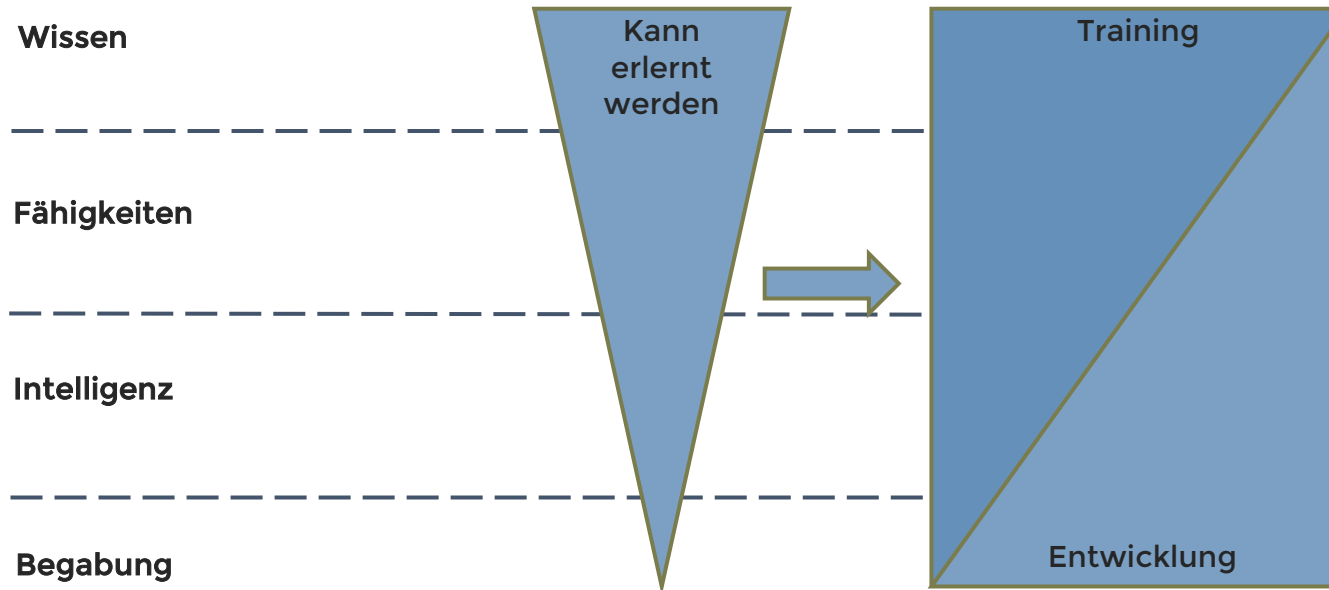


Dalkir, K. 2011: Knowledge Management in Theory and Practice. Routledge. London. <https://doi.org/10.4324/9780080547367>

[www.bkp-team.de](http://www.bkp-team.de)  
[www.die-mit-der-pizza.de](http://www.die-mit-der-pizza.de)

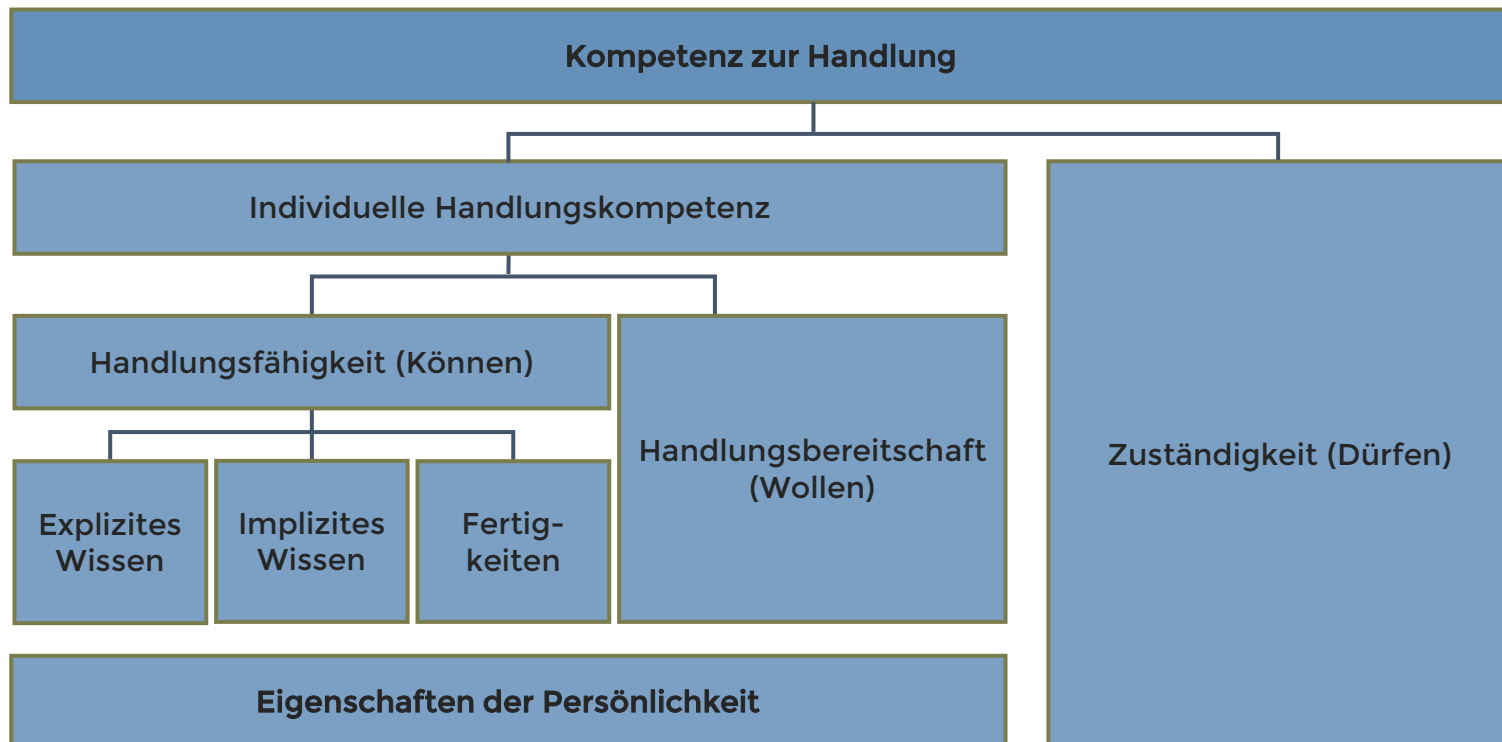
## b. Handlungskompetenz als zentrales Ziel

### Entwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen



## b. Handlungskompetenz als zentrales Ziel

### Elemente der Handlungskompetenz



## b. Handlungskompetenz als zentrales Ziel

### Das Zusammenspiel von Qualifizierung und Kompetenzentwicklung

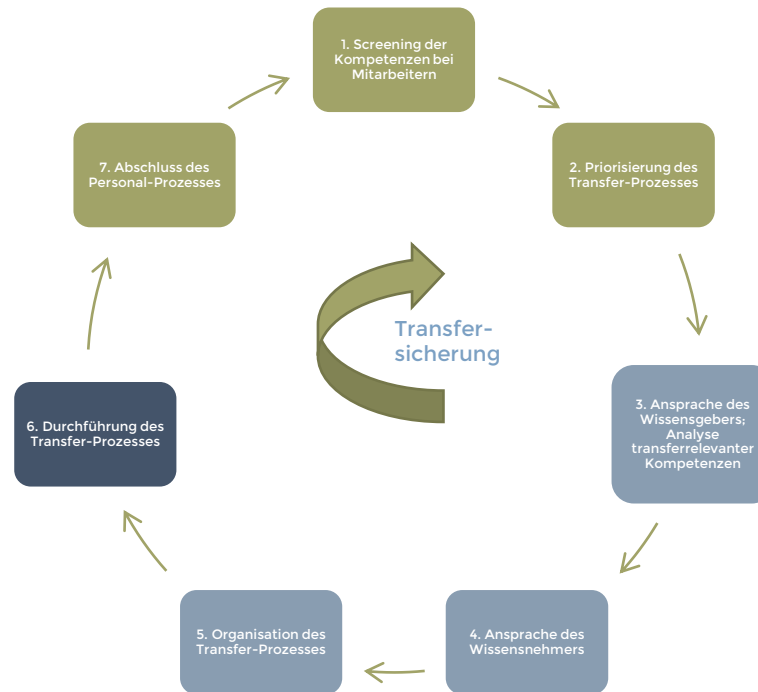
#### Kompetenzen

- *können* im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen erworben werden
- sind oftmals nicht Gegenstand der „offiziellen“ Lehr- und Lernziele
- entwickeln sich oft *zufällig*
- lassen sich aber auch *bewusst* steuern/entwickeln
- setzen die *Anwendung* und *Vergegenwärtigung* des Könnens voraus
- werden dann wirksam, wenn sie mit *Zutrauen* verbunden sind
- werden umso wichtiger, je weiter sich Personen von einer Qualifizierungsmaßnahme entfernen („Halbwertszeit des Wissens“)



## c. Lösungen und Vorgehen von Nova.PE-Projekten

### Wir begleiten Sie durch den Prozess



## c. Lösungen und Vorgehen von Nova.PE-Projekten

### Schritt 1: „Screening der Kompetenzen – Einschätzendes Interview“



- Wir interviewen die Führungskraft des potentiellen Wissensgebers und finden gemeinsam heraus, welches Know-how ihn unverzichtbar macht.
- Ein kurzer Personenreport fasst die Aspekte stichwortartig zusammen.

## c. Lösungen und Vorgehen von Nova.PE-Projekten

### Schritt 2: „Priorisierung der Transferbereiche“



- Wir priorisieren den Transferprozess inhaltlich und zeitlich mit der Führungskraft. Wir ordnen den Transferbereichen Haupt- und ggf. Nebennehmer zu.
- Die festgelegten zentralen Transferinhalte bestimmen die Ausrichtung des Transferprozesses.



# c. Lösungen und Vorgehen von Nova.PE-Projekten

## Schritt 3: „Ansprache des Wissensgebers – Wissensbaummoderation“



- Wir erarbeiten mit dem Wissensgeber im Beisein der Führungskraft den Wissensbaum seines Berufslebens.
- Wir machen Wertschätzung sichtbar.
- Der Wissensbaum motiviert den Wissensgeber, sein Lebenswerk über einen Transferprozess zu sichern.

## c. Lösungen und Vorgehen von Nova.PE-Projekten

### Schritt 4: „Ansprache des Wissensnehmers“

- Wir binden den Wissensnehmer verantwortlich in den Transferprozess ein, klären Vorgehen, Wissensbedarfe, Erwartungen und Rollen.
- Der Transferprozess wird zu einem nehmerorientierten Lernprozess.

## c. Lösungen und Vorgehen von Nova.PE-Projekten

### Schritt 5: „Organisation des Transferprozesses“



- Wir moderieren die Transferplanerstellung mit Wissensgeber und Wissensnehmer im Beisein der Führungskraft.
- Wir legen Methoden, Arbeitsschritte, Inhalte, Messgrößen, Zeitpunkte und -dauern fest.
- Wir sorgen dafür, dass die Prioritäten der Führungskraft den Transferprozess lenken.
- Der Transferplan dokumentiert sichtbar den Transferprozess. Er erzeugt Verbindlichkeit und legt Verantwortlichkeiten fest.

## c. Lösungen und Vorgehen von Nova.PE-Projekten

### Schritt 6: „Durchführung des Transferprozesses“



- Wissensgeber und Wissensnehmer setzen den Transferplan „on the job“ um.
- Wir reflektieren Fortschritte und Zusammenarbeit in Reflexions- und Abschlussgesprächen.
- Transferfortschritt und -erfolg werden im Transferplan dokumentiert.

## c. Lösungen und Vorgehen von Nova.PE-Projekten

### Schritt 7: „Abschluss des Transferprozesses“



- Wir schließen den Transferprozess im Beisein aller Beteiligten mit einer Erfolgskontrolle ab.
- Transferfortschritt und -erfolg werden im Transferplan dokumentiert.



# Hunrig geworden?

Wir liefern die HR-Pizza mit den  
für Sie passenden Lösungen



**bkp**  
Team

[www.bkp-team.de](http://www.bkp-team.de)  
[www.die-mit-der-pizza.de](http://www.die-mit-der-pizza.de)

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## Ansprechpartner:

Prof. Dr. Rüdiger Piorr · Dipl.-Soz. Wiss.  
Dr. Dirk Kuntscher · Dipl.-Ökonom · Coach (DGfC)

bkp Team GbR  
Große Beckstraße 1, D-44787 Bochum  
Telefon: 0234. 57 92 66 - 0  
Fax: 0234. 57 92 66 - 40

