

Zeitschrift: Arbido
Herausgeber: Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz
Band: - (2015)
Heft: 4: Kompetenzen = Compétences = Competenza

Artikel: Kompetenzmanagement im Schnelldurchlauf : ein skizzenhafter Überblick über drei ausgewählte Ansätze
Autor: Becker, Tom
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-770050>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 22.01.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

I. Einleitung / Introduction

Kompetenzmanagement im Schnelldurchlauf: Ein skizzenhafter Überblick über drei ausgewählte Ansätze

Tom Becker, BIB Bundesvorstand und TH Köln, Institut für Informationswissenschaft

Kompetenz und Kompetenzerwerb, die Befähigung des Einzelnen zum Lernen und Sich-Entwickeln oder die Befähigung von Institutionen und Unternehmen als «lernende Organisation»¹ bilden den Hintergrund für die Diskussionen um die Zukunftsfähigkeit nicht nur des Berufsfeldes Bibliothek und Information. Für das Kompetenzmanagement gibt es unterschiedliche Ansätze, deren Relevanz und praktische Konsequenzen für den LIS-Sektor unterschiedlich zu beurteilen sind.

Im Folgenden werden drei verschiedene Ansätze rund um das Thema «Kompetenzmanagement» skizziert und Überlegungen zur Adaption für die aktuelle Situation im Feld der Library and Information Science (LIS) angestellt. Diese erheben nicht den Anspruch abschliessend zu sein, sondern sollen vielmehr als «unfertiger Input» zur Diskussion bereitstehen. Bei den drei ausgewählten Ansätzen handelt es sich um folgende Modelle:

1. Die Wissenstreppe nach North als ein zentrales Modell im Knowledge-

Management, die die verschiedenen Stufen des Wissenserwerbs verknüpft und damit auch eine Wissens- bzw. Kompetenzhierarchie grundlegender Art bildet;

2. die Bloomsche Taxonomie der Kompetenzstufen, die neben der Lernerfolgskontrolle v. a. eine Transparenz von Lerninhalten und damit von (angestrebtem) Kompetenzerwerb verfolgt; sowie
3. das vierpolige Kompetenzmodell aus sozial-kommunikativer, fachlicher, methodischer und persönlicher Ebene, das in ihrer Synthese den einzelnen Mitarbeiter beziehungsweise die Institution handlungsfähig machen (soll).

1. Wissenstreppe nach North

Im Modell der Wissenstreppe werden stufenartig die Qualitätsdimension des Wissens von einer eindimensionalen, zeichenbasierten Stufe hin zu einer mehrdimensionalen Einzigartigkeit, welche die Wettbewerbsfähigkeit von wissensorientierten Unternehmen prägt, verknüpft mit dem Reifegrad, den die Organisation bzgl. ihrer wissensbasierten Unternehmensführung aufweist.

Dabei werden die einzelnen Qualitätsdimensionen wie folgt definiert:

«[...] Zeichen [...] werden durch Ordnungsregeln [...] zu Daten. Daten sind Symbole, die noch nicht interpretiert sind, d. h. beliebige Zeichen bzw. Zeichenfolgen. [...] Informationen sind [...] Daten, die in einem Bedeutungskontext stehen und aus betriebswirtschaftlicher Sicht zur Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen dienen. [...] Wissen [ist] der Prozess der zweckdienlichen Vernetzung von Informationen. Informationen sind sozusagen der Rohstoff, aus dem Wissen generiert wird und die Form, in der Wissen kommuniziert und gespeichert wird. [...] Der Wert des Wissens wird für ein Unternehmen nur dann sichtbar, wenn das Wissen (Wissen WAS) in ein Können (Wissen WIE) umgesetzt wird, das sich in entsprechenden Handlungen manifestiert. [...] Das Handeln liefert messbare Ergebnisse, wie eine Person, eine Gruppe, eine Organisation aus Informationen Wissen generiert und dieses Wissen für Problemlösungen anwendet. [...] Diese Fähigkeit oder Kapazität wird auch als Kompetenz [...] bezeichnet. Kompetenzen konkretisieren sich im Moment der Wissensanwendung. [...] Kernkompetenzen repräsentieren [...] die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens [...].»²

Grafisch lässt sich dies folgendermassen abbilden:

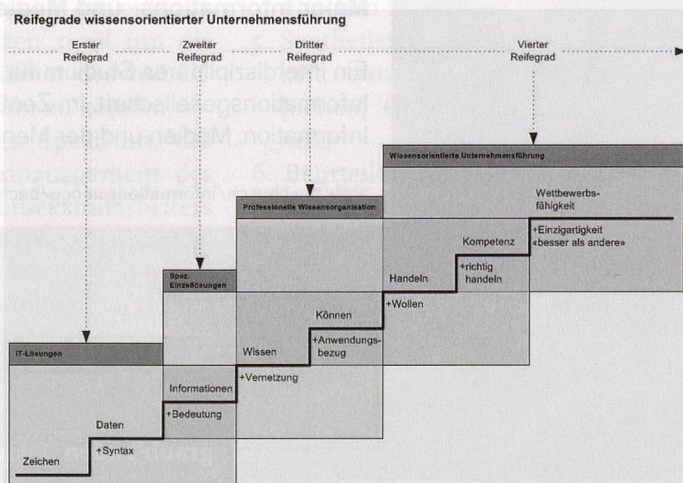


Abbildung: Die Wissenstreppe im Kontext der Reifegrade wissensorientierter Unternehmensführung. Quelle: North (2005), S. 36.

- 1 Bei der Diskussion um Wissensmanagement in Unternehmen wird häufig das Prinzip der «lernenden Organisation» als Idealtyp der wissensorientierten Unternehmensführung beschworen. Dabei gilt die lernende Organisation als «[...] ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen. Und dass sie sie verändern können. [...]» Senge (2001), S. 22.
- 2 North (2005), S. 32ff.

Wissensorientierte Unternehmen³ des ersten Reifegrades verfügen über eine informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur zur Administration von Zeichen und Daten mit dem Ziel der Prozess- und Produktoptimierung, wohingegen Unternehmen des zweiten Reifegrades bereits spezifische Anwendungen von Wissensmanagement in einzelnen Problembereichen (CRM, HR...) einsetzen. Unternehmen im dritten Reifegrad verfügen bereits über professionelle, unternehmensweite Wissensorganisationen, die sich mit der kontinuierlichen Optimierung von Prozess-, Mitarbeiter- und Kundenperspektive auseinandersetzen. Der vierte Reifegrad beschreibt einen Idealzustand, nämlich eine ausgeprägte Wissenskultur im gesamten Unternehmen – und erst Organisationen in diesem Reifegrad können sich laut dem vorliegenden Modell mit dem Prädikat «wissensorientierte Unternehmensführung» versehen.

Bibliotheken sollten sich als «lernende Organisationen» der letzten Stufe verpflichtet fühlen, und dies in zweifacher Hinsicht: Einerseits sollten sie als Institution wissensorientiert agieren, andererseits – und dies unterscheidet wissenschaftliche wie öffentliche Bibliotheken von gewinnorientierten Unternehmen – müssen Bibliotheken und damit auch deren Mitarbeitende in der Lage sein, ihren Kunden neben In-

Bibliotheken müssen die Kompetenzen rund um die Informationssouveränität vermitteln können.

formationsquellen zum «Einzigartig»-Sein oder -Werden auch die entsprechenden Kompetenzen rund um die Informationssouveränität des mündigen Bürgers vermitteln zu können.

Ein (zu?) breites Spektrum, das hier im Kompetenzmanagement des gewöhnlichen Bibliotheksmitarbeiters sichtbar wird: Im Kontext von Leseförderung werden den Bücherbabys Zeichen und syntaxgebundene Daten nähergebracht, sprich, wird ein Verständnis und eine Motivation für (Schrift-) Sprache zu wecken versucht, andererseits spielen komplexe Recherchen und Forschungsdaten bzw. Forschungs-

kommunikation in Wissenschaftssystemen nicht nur in Universitäts- und Spezialbibliotheken (Stichwort: Citizen Science) eine immer grössere Rolle.

2. Bloomsche Taxonomie der Kompetenzstufen

Benjamin Bloom hat bereits 1972⁴ sechs kognitive Kompetenzniveaus mit steigendem Schwierigkeitsgrad definiert, die im Zuge von Bologna und damit auch im Zuge der Vereinheitli-

Kompetenzmanagement ist die ehrliche Auseinandersetzung mit dem, was an Know-how verfügbar ist.

chung von Lernzielen und Bildungsabschlüssen⁵ u. a. auch Hochschulen in ihren Modulbüchern, aber auch Weiterbildungszentren zur Lernzielkommunikation und zur Erfolgskontrolle einsetzen. Diese Stufen setzen sich wie folgt zusammen⁶:

1. Wissen heisst, sich an Informationen möglichst wortgenau erinnern und diese entsprechend wiedergeben zu können.⁷
2. Verstehen umfasst, dass Informationen sinnerhaltend umgeformt und in eigenen Worten wiedergegeben sowie zusammengefasst werden können.⁸
3. Anwenden verlangt ein Abstrahieren von Regeln und Methoden, d.h. ein angepasstes Anwenden- und Übertragen-Können von bekannten Mustern auf konkrete (oft auch unbekannte) Situationen.⁹
4. Analysieren meint, Ideen und Problemstellungen in ihre Elemente zerlegen und (kriteriengestützt) vergleichen zu können.¹⁰
5. Synthetisieren beschreibt die Fähigkeit, einzelne Elemente zu einer (neuen) Ganzheit formen zu können.¹¹
6. Beurteilen als letzte Stufe evaluiert bewertend und (so sollte es sein) valide, argument- und kriteriengestützt.¹²

Wissensmanagement und damit auch Kompetenzmanagement – das eigene wie auch das von Mitarbeitenden und das der (eigenen) Institution – ist die ehrliche Auseinandersetzung mit dem,

- 3 vgl. North (2005), S. 36ff.
- 4 Bloom, Benjamin S. u. a. (1972): Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich. Weinheim (englische Erstpublikation 1956).
- 5 «Der DQR ist ein Instrument zur Einordnung der Qualifikationen des deutschen Bildungssystems. Er soll zum einen die Orientierung im deutschen Bildungssystem erleichtern und zum anderen zur Vergleichbarkeit deutscher Qualifikationen in Europa beitragen. Um transparenter zu machen, welche Kompetenzen im deutschen Bildungssystem erworben werden, definiert er acht Niveaus, die den acht Niveaus des Europäischen Qualifikationsrahmens (EQR) zugeordnet werden können.» s. Deutscher Qualifikationsrahmen (DQR, <http://www.dqr.de>) und Europäischer Qualifikationsrahmen (http://ec.europa.eu/education/pub/pdf/general/eqf/leaflet_de.pdf).
- 6 Angelehnt an: Orientiert an Lernergebnissen. Fort- und Weiterbildung mit dem ZBIW. In: https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/weiterbildung/zbiw/allgemein/zbiw_orientiert_an_lernergebnissen_1113.pdf.
- 7 Verben in diesem Kontext sind u. a.: auflisten, aufzeichnen, benennen, beschreiben, beziehen, definieren, erinnern, erkennen, feststellen, herausfinden, identifizieren, ordnen, präsentieren, sammeln, sich merken, skizzieren, untersuchen, vervielfältigen, wiedergeben, wiederholen, zeigen, zitieren.
- 8 Verben in diesem Kontext sind u. a.: assoziieren, ausdrücken, auseinanderhalten, auswählen, ausweiten, berichten, beschreiben, differenzieren, diskutieren, einmischen, erkennen, erklären, gegenüberstellen, generalisieren, hinweisen, identifizieren, illustrieren, interpretieren, klären, klassifizieren, lokalisieren, lösen, schätzen, überdenken, übersetzen, umschreiben, umwandeln, unterscheiden, verteidigen.
- 9 Verben in diesem Kontext sind u. a.: auswählen, berechnen, beurteilen, demonstrieren, entwickeln, interpretieren, modifizieren, organisieren, transferieren, skizzieren, voraussagen.
Vgl. hier auch Petkoff, Boris: Wissensmanagement. Von der computerzentrierten zur anwenderorientierten Computertechnologie. Addison-Wesley 1998, S. 35f.
- 10 Verben in diesem Kontext sind u. a.: ableiten, analysieren, bestimmen, beurteilen, ermitteln, experimentieren, folgern, illustrieren, kritisieren, prüfen, vergleichen.
- 11 Verben in diesem Kontext sind u. a.: argumentieren, beurteilen, bewerten, empfehlen, entscheiden, validieren, vergleichen, vorhersagen, zusammenfassen.

was an Know-how¹³ verfügbar ist. Der souveräne Umgang mit Wissen, Nichtwissen und Ungewissheiten beispielhaft anhand der oben beschriebenen Kompetenzstufen ermöglicht erst ein effizientes Zusammenarbeiten, gerade auch vor dem Hintergrund der in 1.) festgestellten Bandbreite an möglichen Einsatzfeldern des «Hilfs»-Wissenschaftlers Bibliothekar/Informationsmanager.

12 Verben in diesem Kontext sind u. a.: ableiten, analysieren, bestimmen, beurteilen, ermitteln, experimentieren, folgern, illustrieren, kritisieren, prüfen, vergleichen

13 Capurro hat hier einen weitergefassten Wissensbegriff, der hier besser greifen würde, aber den zur Verfügung stehenden Umfang sprengen würde, vgl. Capurro, Rafael: Skeptisches Wissensmanagement. In: <http://www.capurro.de/wm-afta.html> [letzte Änderung: 2. Januar 2015]

14 Siehe hier u. a. Flicker, Anja / Becker, Tom: Wissensmanagement und Wissensbilanzen in Öffentlichen Bibliotheken. Ein Exkurs. In: Georgy, Ursula / Schade, Franke: Praxishandbuch Informationsmarketing. De Gruyter 2014

15 Vgl. Paechter et al.: Handbuch kompetenzorientierter Unterricht, Beltz 2012

16 In Anlehnung an den KOMpetenzPASS der TH Köln, vgl. hier u. a. Gotzen, Susanne, Kowalski, Susanne und Linde, Frank: Der KOMpetenzPASS – Fachintegrierte Förderung von Schlüsselkompetenzen. In: Neues Handbuch Hochschullehre. Lehren und Lernen effizient gestalten. [Teil] F. Beratung und Betreuung. Studierende. Berlin: Raabe (2011). URL: http://www.fbi.fh-koeln.de/institut/personen/linde/publikationen/KomPass_aus_CUAS.pdf und Steckbrief KOMpetenzPASS. URL: https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/hochschule/profil/lehre/steckbrief_kompass.pdf

17 Die hier und im Folgenden gezogen Aussagen beziehen sich auf die Ergebnisse eines Workshops auf dem Bibliothekartag in Bremen vor zwei Jahren im Kontext des BIB-Jahresthemas. Vgl. Becker, Tom und Krass, Ulrike: Die Mitgliederbefragung, die der BIB 2012 durchgeführt hat, s. <http://www.bib-info.de/verband/mitgliederbefragung.html>, thematisiert diese und die weiteren genannten Herausforderungen noch wesentlich breiter.

Individuelles Wissensmanagement, ein gut durchdachtes Partnerschaftsmanagement und eine nachhaltig konzipierte Personalführung – wie sie wissensmanagerial z.B. in der Stadtbibliothek Würzburg mit kooperativ erstellten Mitarbeiterprofilen und individualisierten Fortbildungspässen durchgeführt wird¹⁴ – bilden hier die notwendige Basis.

3. Kompetenzdimensionen und Handlungskompetenz

Im Kontext von Lehre und Erwerbstätigkeit stehen bei der Kompetenzdiskussion die Stichworte Beschäftigungsfähigkeit (Employability) und Lernfähigkeit oftmals im Zentrum der Debat-

Die Stichworte Beschäftigungsfähigkeit (Employability) und Lernfähigkeit stehen im Zentrum.

ten.¹⁵ Ziel von jedem Kompetenzerwerb im weitesten Sinne ist immer die Befähigung des einzelnen Individuums zur selbstständigen Teilhabe an der Gesellschaft, kulturell, sozial, aber v.a. auch beruflich – Mündigkeit ist hier der übergeordnete Zweck, und hier können auch Parallelen zu den bereits vorgestellten Ansätzen gezogen werden. Mündigkeit und Handlungs- bzw. Entscheidungskompetenz generieren sich aus den vier Kompetenzdimensionen Fachkompetenz, Methodenkompetenz, sozial-kommunikative und persönliche Kompetenz, Begriffe, die wie folgt beispielhaft gefüllt werden können:¹⁶

- Fachkompetenz ist die Fähigkeit, berufstypische Aufgabenstellungen und Sachverhalte theoretischen sowie praktischen Anforderungen gemäss selbstständig und eigenverantwortlich zu bewältigen, u. a. Alltags-/Allgemeinwissen, Faktenwissen, Schulwissen und Studiengangsinhalte.

Bezogen auf das LIS-Berufsfeld¹⁷ heisst dies, dass ein kontinuierliches Up-date der eigenen fachlichen Kompetenzen besonders (aber nicht nur!) hinsichtlich IT, Social-Media-Marketing und Bibliothek 2.0 unabdingbar ist – die Bedienung von Instrumenten ist das eine, das Verstehen von Wirkungszusammenhängen und daran anknüp-

fend der richtige Einsatz des richtigen Instrumentes das andere. Qualitätssicherung und Erfolgsmessung müssen auf einer profunden Ausbildung, aufsetzend über lebensbegleitendes Lernen, in eine breite Palette unterschiedlicher, institutionen- wie aufgabenadäquater Fachkompetenzen münden, die über originäres Know-how im Kontext der Bibliotheks- und Informationswissenschaften (das selbstverständliche Basis sein muss) deutlich hinausgehen.

- Methodenkompetenz meint Wissen und Fähigkeiten, Methoden so einzusetzen, dass Handlungsziele effektiv und umfassend erreicht werden, u. a. Arbeits- und Präsentationstechniken, Moderation, Problemlösen, Kreativitätstechniken, Zeitmanagement sowie Selbstmarketing.

Bezogen auf das LIS-Berufsfeld heisst dies, dass in Bibliotheken ein vielschichtiger Katalog an methodischen Kompetenzen beherrscht werden muss, der in der (vermittelnden) Kooperation mit diversen Partnern ebenso wie im Erarbeiten von Innovationen

Die Bedienung von Instrumenten ist das eine, der richtige Einsatz des richtigen Instrumentes das andere.

und im Ausbau des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses unterstützt. Dabei müssen wir verstärkt als Bibliothekare und Bibliothekarinnen Methoden auch an die Endkundinnen und Endkunden vermitteln, und deren Bedürfnisse noch stärker in den Fokus rücken.

- Sozial-kommunikative Kompetenz umschreibt Fähigkeiten, die dem Austausch von Informationen und der Verständigung dienen sowie soziale Beziehungen aufbauen, gestalten und erhalten, u. a. Teamfähigkeit/Teamorientierung, Team-/Projektmanagement, Sensitivität, Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit.

Bezogen auf das LIS-Berufsfeld heisst dies, dass ausgebaute und sichere sozial-kommunikative Kompetenz als Netiquette im virtuellen Raum genauso unabdingbar sind wie im physischen

Raum vor und hinter den Kulissen. Erst die sozial-kommunikative Kompetenz, mit der flexibel auf die heterogenen Kommunikationspartner reagiert werden kann, ermöglicht einen zielorientierten Einsatz unserer Expertise (Fachkompetenz!). Zu berücksichtigen ist hier (als Schnittstelle auch zu den persönlichen Kompetenzen), dass vor al-

Erst die sozial-kommunikative Kompetenz ermöglicht einen zielorientierten Einsatz unserer Fachkompetenz!

lem im Kontext der sozialen Netzwerke Arbeitszeiten de facto verändert werden – zunehmend vermischen sich berufliche und private Zeit, ohne dass hier ausreichende Regelungsmechanismen im Einsatz sind. Hier kommt der Führungsebene eine Steuerungs-, aber auch eine lebendige Vorbildfunktion sowohl hinsichtlich des eigenen Agierens wie auch hinsichtlich der Schaffung von Freiräumen für die Aus- und Weiterbildung zu.

- Persönliche Kompetenzen sind sehr individuell gelagert und oftmals durch Sozialisation geprägt: Hier sind grundlegende persönliche Fähigkeiten gefragt, die es ermöglichen, das eigene berufliche Leben aktiv selbst zu gestalten, u. a. Selbstmanagement, Eigeninitiative/Gestaltungsmotivation, Zielorientierung, Entscheidungsfähigkeit, Selbstsicherheit und Stressbewältigung.

Bezogen auf das LIS-Berufsfeld heisst dies, dass grundlegende Kompetenzen des Einzelnen, um mit neuen Arbeitsfeldern zurechtzukommen, in einer

intrinsischen Neugierde und einer immer neuen Begeisterungsfähigkeit für Veränderung liegen, verknüpft mit einer hohen Eigeninitiative und einem selbstsicheren Auftreten in realistischem Bewusstsein der eigenen, aber auch der institutionellen Stärken und Schwächen. Die Bereitschaft, Fehler zu machen, innovativ zu sein und in Kooperationen mit verschiedensten Partnern Projekte einzugehen, ist unabdingbar – introvertierte Mitarbeitende werden in den wenigsten Institutionen noch einen Arbeitsplatz finden.

4. Fazit: Überlegungen zu Relevanz und Konsequenzen für Bibliothekswissenschaft und -praxis

Bibliotheken jeden Typs managen Wissen – intern, um Arbeitsprozesse zu optimieren und neu zu implementieren, extern für und mit ihren Kooperationspartnern und ihren Kundinnen und Kunden. Sie müssen somit wettbewerbsfähig im Sinne von kompetent sein, um aktuellen Aufgabenstellungen in einem sich verdichtenden Arbeitsumfeld gerecht zu werden. Sie müssen aber auch in ihren bibliothekspädagogischen und informationsvermittelnden Schulungstätigkeiten (intern wie extern) Handlungskompetenzen auf allen Ebenen gut vermitteln können, um als Lotse in der so oft proklamierten Informations- und Wissensgesellschaft überzeugen zu können.

Die Bereitschaft, Fehler zu machen, ist unabdingbar.

Grundlagen und Methoden zum (selbstreflexiven) Kompetenz- und Bil-

dungsmanagement sind somit relevant für die Informationseinrichtungen als Organisationen, aber auch für die Mitarbeitenden in ebendiesen: Informationsspezialisten müssten in Ausbildung und Studium einen weitaus höheren Input zu Ansätzen und Aspekten des Wissens- und Kompetenzmanagements bekommen, eine didaktisch-kommunikative Kernkompetenz des Vermittelns, aber auch des Feedbackgebens und -nehmens ist in nahezu allen Positionen und Tätigkeitsfeldern gefragt.

Besonders wichtig ist dies im mittleren und im gehobenen Management, wo Personalentwicklung, aber auch strategisches Management angesiedelt sind. Zukünftige Schwerpunkte, neue Arbeitsfelder und personalpolitische Massnahmen fliessen hier zusammen. Mitarbeiter wollen und müssen neu oder weiter qualifiziert werden, lebenslanges Lernen wird hier Wirklichkeit. Einrichtungen der beruflichen Weiterbildung – sei es das ZBIW der TH Köln, das Weiterbildungszentrum der FU Berlin, der Berufsverband BIB mit seinem umfangreichen Angebot an Kursen oder aber andere Anbieter – sollten hier verstärkt ein Augenmerk auf eine entsprechende Dienstleistungspalette rund um das Management von Kompetenzen im LIS-Sektor richten.

Kontakt: tom.becker@fh-koeln.de

Prof. Dr. Tom Becker hat nach mehrjähriger Tätigkeit auch in Führungspositionen in der Münchner Stadtbibliothek sowie als Leiter der Zentralbibliothek in Mannheim Erfahrungen mit Kompetenzmanagement in der beruflichen Praxis gesammelt. Er hat über Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken an der HU zu Berlin promoviert und unterrichtet seit 2011 an der TH Köln im Bereich Medienmanagement und Medienvermittlung in Bibliotheken.

ABSTRACT

Le Management des compétences passé en revue

Les compétences et l'acquisition de compétences, la capacité des individus à apprendre et à se développer ou la capacité des institutions et entreprises à se positionner comme «organisation apprenante» forment l'arrière-fond des discussions sur les capacités futures pas uniquement dans le domaine des bibliothèques et des centres de documentation. L'article esquisse trois approches de la gestion des compétences dont l'application peut être pertinente dans le domaine I+D: le modèle de l'escalier du savoir (Wissenstreppe) par Klaus North, la taxonomie de Bloom sur les niveaux d'acquisition des connaissances et un modèle de compétences multiple.