



Erasmus+

InCounselling The InCounselling logo, featuring the text "InCounselling" in a teal, sans-serif font, followed by a circular graphic containing the text "50+" in orange and white.

MODUL 5

Informations- & Wissens- management

Übung 1. Eisbrecher Übung

Übung 1a. Brainstorming

Bitte beantworten Sie die zwei untenstehenden Fragen.

- Was bedeutet Wissen für Sie?
- Welche ausschlaggebende Elemente werden vom Wissensmanagement abgedeckt oder sollten davon abgedeckt werden?



Lernziele

Am Ende dieses Kurses sind Sie in der Lage, geeignete Methoden zur Wissenssicherung und Informationsvermittlung unter Einsatz von Technik unter Berücksichtigung der Merkmale der Zielgruppen (Mitarbeiter50+, Mitarbeiter im Übergang, Arbeitslose50+) anzuwenden.

Sie lernen etwas über:

- Wissensmanagement-Techniken zur Lokalisierung, Erfassung, Nutzung, Erstellung und Übertragung von Informationen im Unternehmen angemessen zu verstehen (in Übereinstimmung mit der Geschäfts- und Lernkultur).
- Vorbereitung der Mitarbeiter50+ / Arbeitslosen50+ auf die selbständige und effektive Erfassung, Verwaltung und den Austausch von Informationen, insbesondere für Prozesse am Arbeitsplatz und bei der Arbeitssuche.

Lernziele

- Erläuterung der förderlichen und hinderliche Kriterien eines proaktiven Wissensmanagements und der Informationsvermittlung.
- Bewertung der Kriterien für ein gutes Wissensmanagement in einer altersgerechten Organisation.
- Anwendung verschiedener Instrumente zur Förderung eines effektiven Informationsmanagements und der Informationsvermittlung in der Praxis.
- Älteren Erwachsenen zeigen, wie sie Informationen auf nützliche Weise auf das professionelle Handeln und Lernen anderer übertragen können.

Überblick

1. Die Bedeutung von Wissen in einer Organisation
2. Wissensmanagement in einer Organisation
 - 2.1 Methoden und Prozesse
 - 2.2 Die vier Stufen des QM-Prozesses
3. Wissen innerhalb einer Organisation auffinden
4. Wissen erwerben, schaffen, entwickeln und transferieren
5. Die Verwendung von Wissen in einer Organisation
6. Einsatz von Technologien zur nachhaltigen Sicherung von Wissen
7. Erhalt von Wissen in einer Organisation
 - 7.1 Wie werden Informationen und Wissen gespeichert und gesichert?
 - 7.2 Wie wird eine funktionierende Alumni-Organisation organisiert?

1. Die Bedeutung von Wissen in einer Organisation

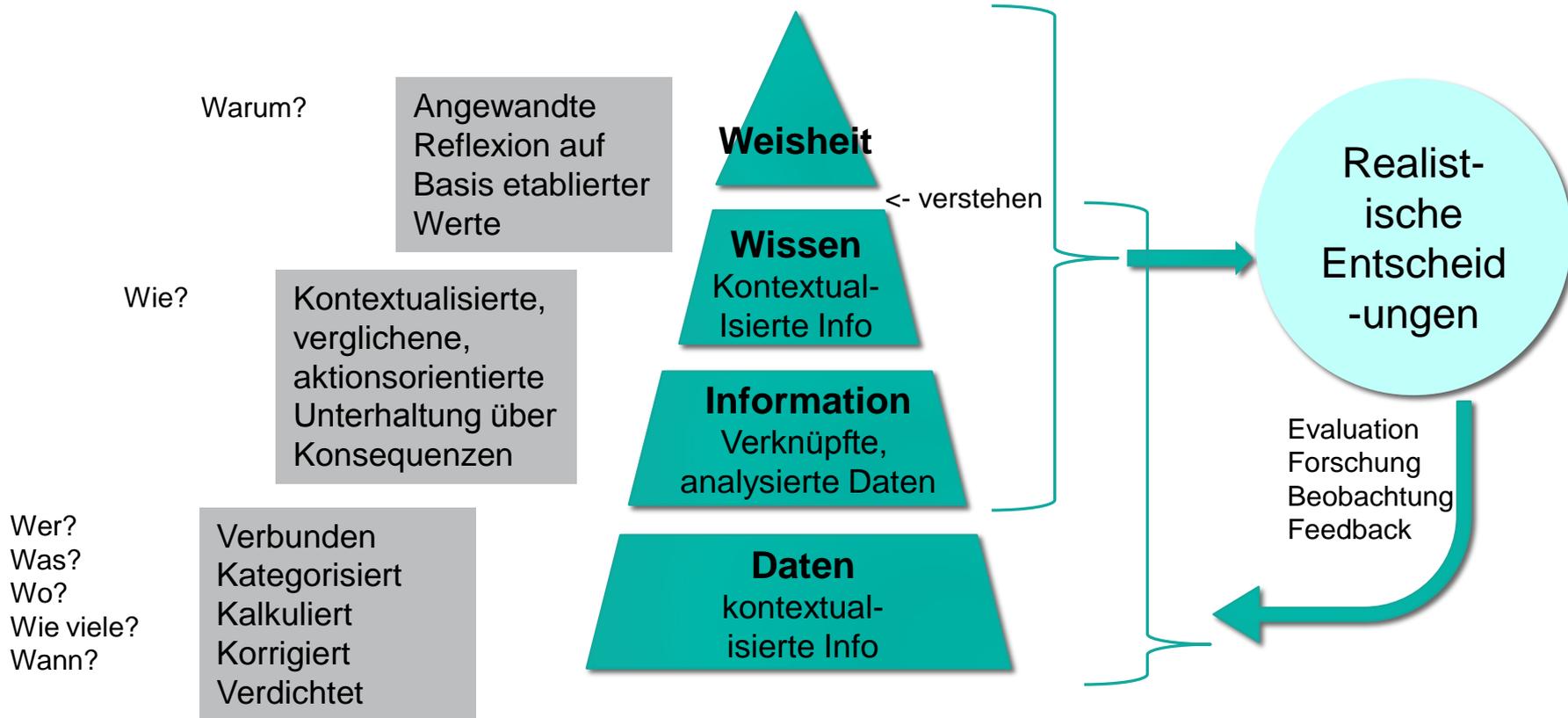
Wissen ist eine wichtige Determinante für Veränderungen, die sich auf dem Arbeitsmarkt vollzieht.

Der Wettbewerbsvorteil von Unternehmen basiert auf dem Wissen der Mitarbeiter. Ein Unternehmen mit umfangreichen Kenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen gewinnt den Wettbewerb.

- Wissen ist neben den Fähigkeiten und Kompetenzen ein wesentlicher Bestandteil des beruflichen Funktionierens einer Person.
- Die Nachfrage nach hochqualifizierten Mitarbeitern mit einem gewissen Wissensstand ist systematisch gestiegen.
- Insbesondere für Mitarbeiter, die bereit sind, ihre Qualifikationen zu verbessern, wechseln in andere Wirtschaftsbereiche und reagieren flexibel auf Veränderungen.

1. Die Bedeutung von Wissen in einer Organisation

Was sind Information und Wissen?



Quelle: <https://www.quora.com/Can-someone-give-a-simple-example-for-data-information-knowledge-and-wisdom>

1. Die Bedeutung von Wissen in einer Organisation

Wissenskategorien

Wissen Was

Bezieht sich auf typisches formales und kodiertes Wissen

Wissen Wie

Bezieht sich auf Fähigkeiten, um bestimmte Aufgaben oder Tätigkeiten auszuführen: meistens der Kompetenzen von Mitarbeitern.

Wissen Warum

Bezieht sich auf Rechte der Natur, der Organisation, des menschlichen Verstand oder der Gesellschaft

Wissen Wer

Bezieht sich auf das Wissen über Spezialisten, wer bestimmtes Wissen hat, sowie den Umfang dessen oder derer Wissen und Kompetenz, um Wissen zielgerecht zu transferieren.

1. Die Bedeutung von Wissen in einer Organisation

- Um den Prozess des Wissensmanagements zu planen und umzusetzen, gibt es auch die Bereiche:
 - explizites Wissen und
 - implizites Wissen (Kowalczyk, Nogalski, 2007).



Planning and Implementation
- Knowledge Management

2.1 Strategien, Methoden und Prozesse zur Sicherung von Wissen

Wissensmanagement ist verbunden mit:

- organisatorischem Lernen,
- der Umwandlung von Einzel- in Kollektivwissen.

(Zajac, 2014)

Folgendes ist wichtig zu entwickeln:

- geeignete Techniken zur Erleichterung der Prozesse im Zusammenhang mit dem Erwerb, der Übertragung, dem Transfer und der Suche nach organisatorischem Wissen;
- das Potenzial jedes einzelnen Mitarbeiters - einschließlich klassifiziertem Wissen.

2.1 Strategien, Methoden und Prozesse zur Sicherung von Wissen

Wissensmanagement dient der Umsetzung einer von der Organisation vereinbarten Strategie. Es ist jedoch möglich, darauf hinzuweisen, dass Organisationen im Allgemeinen versuchen,

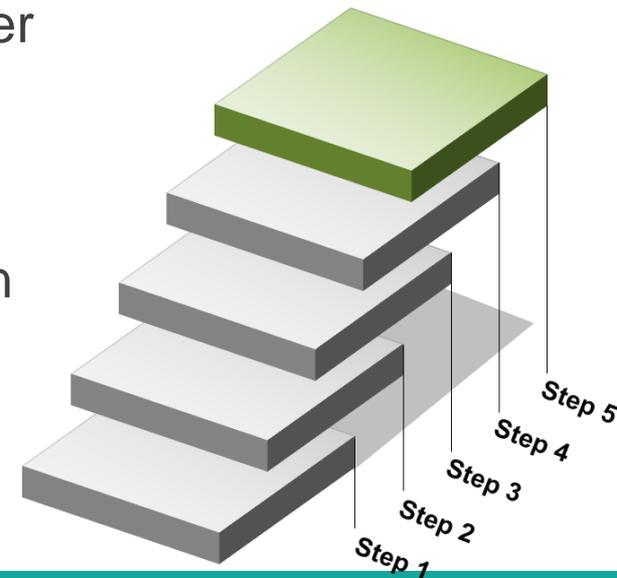
- interne Wissensressourcen zu nutzen,
- sowie externen Wissensressourcen nachzugehen und diese zu absorbieren,
- günstige Bedingungen zu schaffen, denen sich alle Beteiligten des Entscheidungsprozesses gegenüber verpflichtet fühlen. Damit wird Wissen geschaffen und vorhandene Wissensressourcen geteilt.

(Kisielnicki 2004)

2.2 Ausgewählte Schritte von Wissensmanagementprozessen

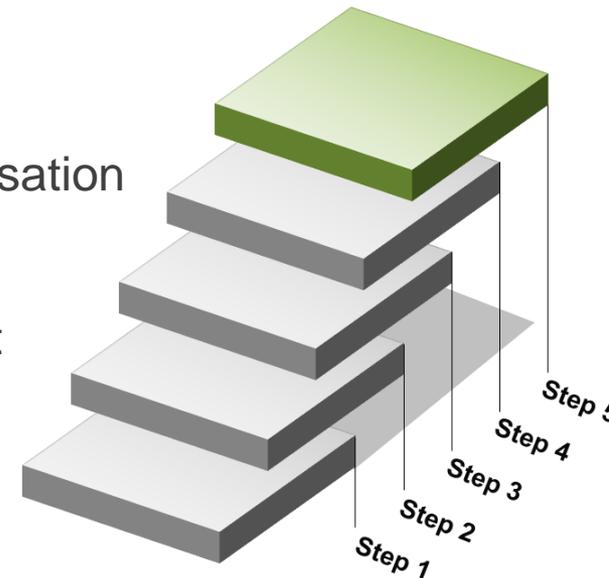
- **Schritt 1:** Identifikation und Lokalisierung des Wissens innerhalb einer Organisation
- **Schritt 2:** Wissen erwerben, schaffen, entwickeln und transferieren innerhalb einer Organisation
- **Schritt 3:** Die Verwendung von Wissen in einer Organisation

- **Wichtige Frage:** Wie kann man Informationen oder Wissen verbreiten und deren häufige Verwendung im Unternehmen sicherstellen?



2.2 Ausgewählte Schritte von Wissensmanagementprozessen

- **Schritt 4:** Einsatz von Technologie für eine nachhaltige Wissenssicherung
- **Wichtige Fragen:**
 - Wie verbindet man Personen50+ mit digitalen Plattformen?
 - Wie motiviert man Personen50+ im allgemeinen und in Richtung IT-Veränderungen, Arbeitseinstellungen?
- **Schritt 5:** Das Erhalten von Wissen in einer Organisation
- **Wichtige Fragen:**
 - Wie werden Informationen und Wissen gespeichert und gesichert?
 - Wie kann man eine funktionierende Alumni-Gemeinschaft organisieren?



2. Wissensmanagement in Organisationen

Übung 1b. Diskussion

- Diskutieren Sie die Ergebnisse von Übung 1a unter Berücksichtigung des Inhalts.



3. Wissen innerhalb einer Organisation lokalisieren

Aus Mitarbeiter Sicht ist es wichtig, die vorhandene Wissensressourcen innerhalb eines Unternehmens zu identifizieren.

Das Ziel der Wissensidentifikation ist (Jędrych, 2016; Zhunge 2006, S. 571-592):

- die Lokalisierung von Wissens- und Know-how-Bereichen, die von verschiedenen Arbeitnehmergruppen, einschließlich der Mitarbeiter50+, beherrscht werden;
- Bestimmen vorhandener und wichtiger Wissensressourcen, die in der Organisation erhalten bleiben sollten;
- Ermittlung von Lücken zwischen Wissensressourcen und organisatorischen Bedürfnissen zur Festlegung von Schritten zum Beseitigen der Lücken;
- Ermittlung effektiver Wege des Wissenstransfers für die Organisation.

3. Wissen innerhalb einer Organisation lokalisieren

Übung 2. Gruppenarbeit

- Welche Tools verwenden oder empfehlen Sie, um Wissen in Ihrer Organisation zu lokalisieren?



3. Wissen innerhalb einer Organisation lokalisieren

Tools zur Ermittlung interner Wissensquellen, einschließlich des Wissens der Mitarbeiter50+ (siehe Jędrych, 2016):

- Individuelle Analyse von Mitarbeiterfähigkeiten,
- Eine Liste mit Daten über interne Experten, die das Lokalisieren von Fachwissen erleichtert,
- Wissenszuordnungen,
- Karten mit Informationsquellen und
- Wissensmatrizen.

3. Wissen innerhalb einer Organisation lokalisieren

Organisatorisches Wissen wird in Netzwerken und Beziehungen, in ungeschriebenen Verhaltensregeln und in gemeinsamen Werten gespeichert. Daher ist es notwendig verfügbare Quellen kollektiven Wissens ausfindig zu machen:

- Kompetenzmatrizen,
- Bisherige erworbene Erfahrungen der Mitarbeiter und Teams bei organisatorischem Wandel,
- Netzwerk-Analysen,
- Organisations-Wissenskarten, die es ermöglichen Quellen der wichtigsten Wissensressourcen zu ermitteln.

4. Erwerb, Erstellung, Entwicklung und Weitergabe von Wissen

Erwerb und Entwicklung von Wissen ist durch eine Reihe verschiedener formaler und informeller Methoden möglich (Klaus & Nowak, 2013, S. 875):

Zu den formellen Maßnahmen gehören u.a.:

- Schulungen,
- Workshops,
- Briefing,
- E-Learning.

Zu den informellen Maßnahmen gehören u.a.:

- Lernen durch Erfahrung,
- Diskussion, Meinungs-
austausch, thematische
Portale,
- Mentoring,
- Coaching.

4. Erwerb, Erstellung, Entwicklung und Weitergabe von Wissen

Aufgrund von Erfahrung und praktischem Wissen spielen Mitarbeiter 50+ eine wichtige Rolle bei der Wissensschaffung.

Sie können wichtige Funktionen ausführen, wie z.B.:

- Einen hauseigenen Berater,
- Einen Experten,
- Benchmarks.

4. Erwerb, Erstellung, Entwicklung und Weitergabe von Wissen

- Andere wichtige Prozesse des Wissensmanagements sind die Weitergabe und Verbreitung von Wissen.
- Der Zweck des Wissenstransfers ist das Angehen der Wissensanforderungen der Organisation.
- Es geht nicht darum, allen Mitarbeitern das gesamte Wissen zur Verfügung zu stellen, sondern einer Auswahl an Mitarbeitern, um ein effizientes Funktionieren der Organisation sicherzustellen.
- Diese Auswahl kann eine Informationsüberlastung verhindern.

4. Erwerb, Erstellung, Entwicklung und Weitergabe von Wissen

Personalverantwortliche und Spezialisten spielen eine wichtige Rolle bei der Auswahl von Wissen. Sie überwachen und fordern spezifisches Wissen in verschiedenen Mitarbeitergruppen und bieten mögliche Transferwege und Entwicklungsmöglichkeiten. Dies kann z.B.

- „Expertengruppen“, „Oxford-Debatten“, thematische Konferenzen, informelle Treffen beinhalten.

Mitarbeiter50+ können eine besondere Rolle im Prozess des Wissenstransfers und der Verbreitung spielen, als:

- Mentoren oder interne Lehrer
- Verteiler (Diffusoren).

4. Erwerb, Erstellung, Entwicklung und Weitergabe von Wissen

Übung 3a. Gruppenarbeit

Bitte beantworten Sie die untenstehenden Fragen.

- Welche Rolle spielen Angestellte ab 50 in einer Organisation bei der Unterstützung des Wissenstransfers?
- Wie können sie ermutigt werden, Wissen zu teilen?
- Welche Methoden und Werkzeuge machen es Mitarbeitern 50+ leichter, Wissen weiterzugeben und dessen regelmäßige Nutzung sicherzustellen?



4. Erwerb, Erstellung, Entwicklung und Weitergabe von Wissen

Übung 3b. Diskussion

- Wie verbreiten Sie / würden Sie Informationen oder Wissen innerhalb des Unternehmens verbreiten und für eine häufige Verwendung sorgen?



5. Die Verwendung von Wissen in der Organisation

- Ein wichtiges Element des Wissensmanagements ist die effektive Nutzung.
- Es dient dazu, auf die Bedürfnisse und Zwecke einer Organisation einzugehen.
- Es ist notwendig hervorzuheben, dass Mitarbeiter50+ typischerweise eine Art Weisheit der Wissensnutzung haben.
- Mitarbeiter50+ können dann bestimmte Rollen in der Organisation übernehmen, z.B.:
 - ein menschliches Wissenslager,
 - ein Schiedsrichter / Juror.

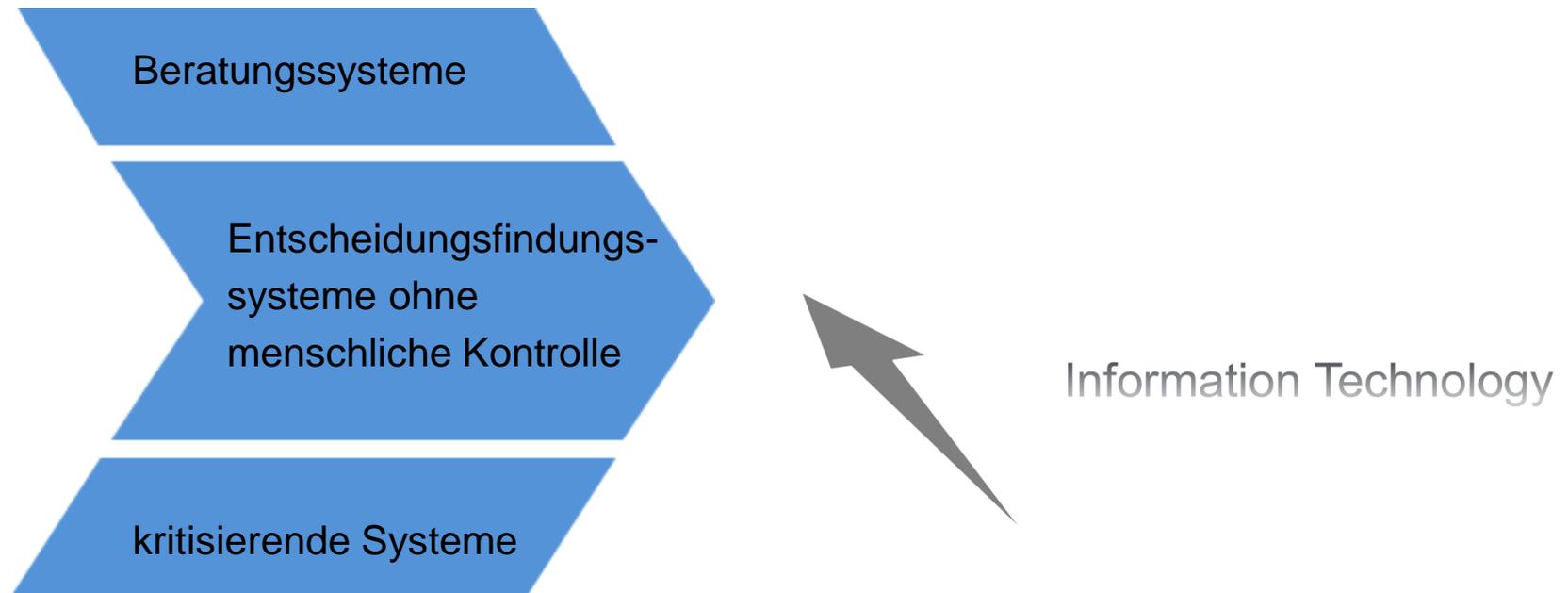
5. Die Verwendung von Wissen in der Organisation

Um das Wissen der Mitarbeiter50+ in einer Organisation angemessen zu nutzen, müssen die folgenden Voraussetzungen erfüllt sein (D. Jemielniak, A. K. Koźmiński 2012):

- soziale und kulturelle,
- institutionelle und rechtliche,
- wirtschaftliche,
- technologische und informative Voraussetzungen.

6. Einsatz von Technologie zur nachhaltigen Wissenssicherung

Informationstechnologien (IT) können die Verbreitung und Nutzung von Wissen in der Organisation unterstützen. Expertensysteme können hier helfen:



6. Einsatz von Technologie zur nachhaltigen Wissenssicherung

Übung 4.

a. Einzelarbeit

Lassen Sie uns über Ihre Erfahrungen sprechen.

- Welche Erfahrungen haben Sie bei der Implementierung von Technologiewerkzeugen, vor allem bei Mitarbeitern 50+?
- Was können die Hindernisse oder Probleme sein, die mit solchen Implementierungen verbunden sind?
- Wie haben Sie Einzelpersonen 50+ ermutigt, neue Technologien zu verwenden?

b. Diskussion

Die Ergebnisse zusammenführen.



7. Erhalt von Wissen in einer Organisation

Der Erhalt von Wissen sollte drei grundlegende Prozesse umfassen (Jędrych, 2016):

- Auswahl von Wissen, welches es wert ist, erhalten zu werden.
- Daten aktualisieren. Ziel dieser Phase ist es, dem Unternehmen den Zugang zu aktuellen, kontinuierlich überprüften und komplementären Daten zu ermöglichen, die die Grundlage für gute Entscheidungen bilden.
- Speicherung von Wissen. Wissen wird in Archiven abgespeichert. In einer Organisation übernehmen Menschen, Teams und Computer diese Archiv - Rolle. Die wichtigsten Orte zum Speichern von Wissen sind und werden Mitarbeiter sein. Ein guter Weg ist die Vorbereitung von Nachfolgern der aktuellen Experten, z.B. durch Mentoring.

7.1 Wie man Informationen und Wissen speichert und sichert

Informationsspeicherung und –sicherung

- Datenbanken (Wissens- und Informationsspeicher), Karten von Informationsressourcen und andere von Informationstechnologien unterstützte Tools können zur Sicherung von Wissen genutzt werden.
- Es ist wichtig, Verfahren für den Informationsschutz vorzubereiten, einschließlich:
 - Verschlüsselung vertraulicher Dokumente usw.
 - Schutz des organisatorischen geistigen Eigentums durch Patentierung und Lizenzierung.

7.1 Wie man Informationen und Wissen speichert und sichert

Wissensspeicherung und -sicherung

Das Wissen der Mitarbeiter zu sammeln, zu speichern und zu sichern, ist etwas kompliziert. Daher ist es sinnvoll, die Kodifizierungs- und Personalisierungsstrategie anzuwenden.

Die Unternehmensziele sollten sein:

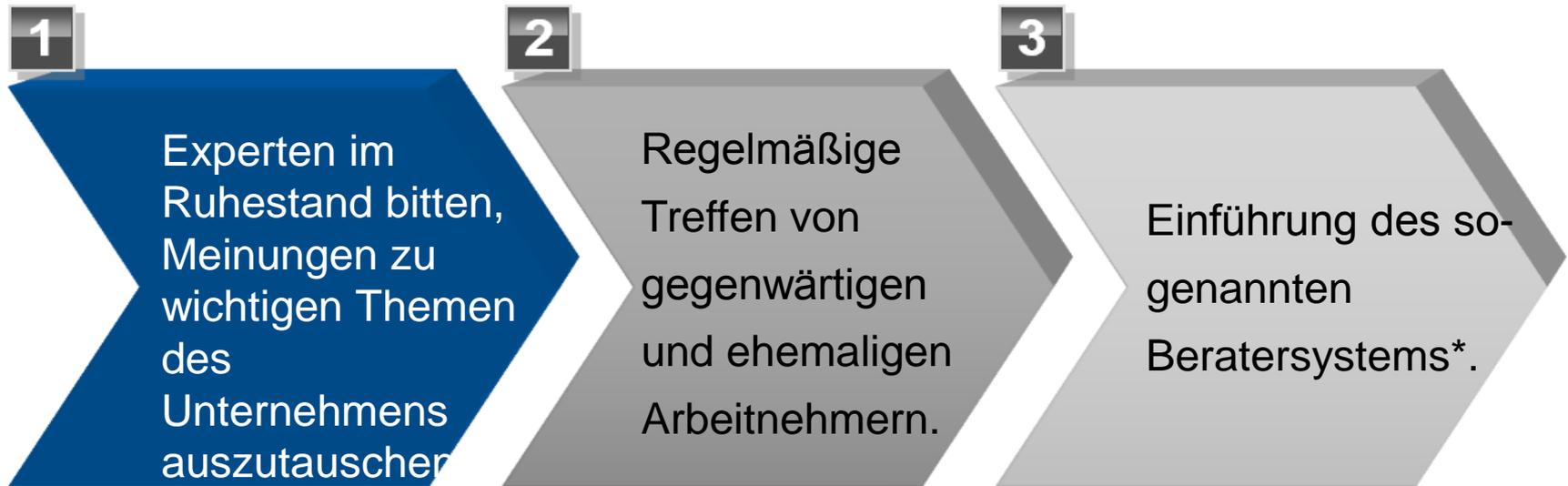
- Negative Auswirkungen des Ausscheidens von Mitarbeitern abzufedern und den Verlust des organisatorischen Gedächtnisses zu verhindern.
- Den Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern zu fördern, einschließlich organisatorisches Lernen und das Lernen voneinander.
- Systematische Mitarbeiterbefragungen mit besonderer Aufmerksamkeit auf Mitarbeiter, welche planen das Unternehmen zu verlassen.

7.2 Wie wird eine funktionierende Alumni-Organisation organisiert?

Für eine Alumni-Community ist es wichtig:

- Gute Beziehungen zu ehemaligen Mitarbeitern aufzubauen,
- Einrichtung der so genannten Alumni-Clubs und Alumni-Communitys,
- Ehemaligen Mitarbeitern den Zugang zu Intranet- und Internetforen ermöglichen,
- Erstellen eines speziellen Intranets, um ehemalige Mitarbeiter in der Community zu behalten.

7.2 Wie wird eine funktionierende Alumni-Organisation organisiert?



* Beratersystem - Arbeitnehmer, die kurz vor dem Ruhestand stehen, können den Jüngeren helfen, sich im Unternehmen einzugewöhnen. Ein solches System kann auch im Ruhestand fortgeführt werden - für bestimmte Leistungen wie Geld oder medizinische Versorgung.

Literatur I

- Baborski A. (1991), Wiedza i sztuczna inteligencja, [in:] Elementy systemów ekspertowych, (ed. by) Owoc M., Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław.
- Baccera-Fernandez I., Gonzalez A., Sabherwal R. (2004), Knowledge Management Challenges, Solutions and Technologies, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Barney J. (1991), Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage, Journal of Management, 1991, Vol. 12.
- Davenport T.H., Prusak L. (1998), Working knowledge: How organisations manage what they know, Harvard Business School, Boston.
- Firestone J.M., McElroy M. (2003), Key Issues in the New Knowledge Management, KMCI Press, Burlington.
- Glińska-Neweś A. (2007), Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, TNOiK, Toruń.
- Harvard Business Review on Knowledge Management (1998), Harvard Business School, Boston.
- Jashapara A. (2004), Knowledge Management: An integrated approach, Prentice Hall, Harlow.
- Jędrych E. (2016), Zarządzanie wiedzą pracowników 65 plus w organizacji, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2016;46(1);12-27.
- Kisielnicki J. (2004), Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach, [in:] Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław.

Literatur II

- Klaus R., Nowak A. (2013), Zarządzanie wiedzą w organizacji w wykorzystaniem narzędzi IT, materiały z XVI Konferencji Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Zakopane. Access: http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p079.pdf.
- Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia, Difin, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (2005), Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, PWN, Warszawa 2005.
- Leibold M., Probst G., Gibbert M. (2005), Strategic Management in the Knowledge Economy, Wiley, Erlangen.
- Lichtarski J.M., Wąsowicz M., Stańczyk-Hugiet E., Raport nt. Możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych
- McKenzie J., van Winkelen Ch.(2004), Understanding the Knowledgeable Organisation, Thomson, London 2004.
- Milton N. (2010), The Lessons Learned Handbook: Practical Approaches to Learning from Experience, Chandos Publishing, Oxford.
- Morawski M. (2005), Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej, [in:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, (editiert von) K. Perechuda, Wyd. PWN, Warszawa
- Nonaka I., Takeuchi H. (1995), The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovations, Oxford University Press, New York 1995.
- OECD (2000), Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się. Polnisch

Literatur III

- Paliszkievicz J.O. (2007), Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja, oceny i modele, SGGW, Warszawa.
- Płoszyński Z. (2013), Internet w doradztwie zawodowym, [w:] Współczesne problemy poradnictwa zawodowego, ed. by B.J. Ertelt, W.Duda , K. Kurek, Wyd. AJD, Częstochowa, S. 91
- Probst G.J.B. (2004), Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Senge P. (1999), The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation, Random House, London.
- Smok B. (1994), Pojęcie systemu ekspertowego, [in:] Efektywne zarządzanie a sztuczna inteligencja, (ed. by) Baborski A., Wyd. AE, Wrocław.
- Stankiewicz M.J. (ed.) (2006), Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa, TNOiK, Toruń.
- Wexter M.N. (2001), The Who, What and Why of Knowledge Mapping, “Journal of Knowledge Management”, Vol. 5, Nr. 3.
- Zając M. (2014), Znaczenie różnorodności wiekowej pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji [in:] „Zeszyty Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, Nr. 15/ 2014
- Zarządzanie wiedzą (ed. by) D. Jemielniaka, A. K. Koźmińskiego (2012), Oficyna Wolters Kluwer Bussines, Warszawa
- Zhuge H. (2006), Knowledge Flow Network Planning and Simulation, “Decision Support System”, Vol. 42.