

Klinik • Wissen • Managen

Schwerpunkt Wissensmanagement

AUSGABE | APRIL 2017

frohberg – Klinik-Wissen-Managen informiert über Wissensmanagement im Gesundheitswesen

In dieser Ausgabe

Topthema

Vorsicht Wissensverlust:
Kliniken dokumentieren
zu einseitig

Interview

Tom Krause – Leiter des
Qualitätsmanagements
der Albertinen-Gruppe

Zertifizierung

Wissensmanagement
wird Pflicht

Veranstaltungstipp

Wissensmanagement-Tage in
Stuttgart: 14.+15. November

Impressum

Eine Sonderausgabe für
frohberg
Klinik-Wissen-Managen
Tempelhofer Weg 11-12
10829 Berlin
Tel.: 030 839 003 3136
FAX: 030 839 003 40
www.klinik-wissen-managen.de

Redaktion und Gestaltung

frohberg
Klinik-Wissen-Managen
kwm@frohberg.de
© Thieme & Frohberg GmbH



Vorsicht Wissensverlust: Kliniken dokumentieren zu einseitig

Die Dokumentationswut und das Vergessen: Es klingt paradox, doch beides lebt in deutschen Kliniken derzeit eng beieinander. Wer jedoch nicht rechtzeitig das Know-how ausscheidender Fachkräfte sichert, hat bald das Nachsehen.

Kliniken befinden sich derzeit in einem Informationsdilemma. Einerseits speichern sie täglich Unmengen an Daten. Tendenz steigend. Die Ursachen dafür liegen in zunehmenden Dokumentationspflichten sowie Qualitätsmanagement-Anforderungen und dienen oft dem Ausschluss von Haftungsrisiken. Wie wichtig dieser Aspekt ist, liegt auf der Hand.

Aber die zunehmende Archivierung dieser zweifellos wichtigen Daten geht meist zu Lasten eines anderen Aspekts: des

Erfahrungswissens. Das Know-how der Mitarbeiter zu sichern – dafür bleibt im durch zunehmende Dokumentation geprägten Tagesgeschäft schlichtweg keine Zeit.

Demografischer Wandel: Gesundheitswesen ist besonders betroffen

Wer das implizite Kapital seiner Mitarbeiter nicht bewahrt, dem drohen natürlich keine rechtlichen Konsequenzen – anders als bei den herkömmlichen

Bild: © freshidea - fotolia



Dokumentationspflichten. Dementsprechend ist der Druck und Drang zur Wissenssicherung vergleichsweise gering.

Doch an dieser Stelle liegt ein gefährlicher Trugschluss vor: Gerade im Zuge des demografischen Wandels müssen insbesondere Kliniken ihre immateriellen Schätze dringend schützen. Aus zwei Gründen:

1. Einerseits sind Krankenhäuser besonders wissensintensive Organisationen. Der Großteil ihres Kapitals liegt immateriell, also in Form von Humanressourcen vor. Damit fußen

Gesundheitsdienstleistungen überwiegend auf dem Wissen der Mitarbeiter.

2. Doch genau dieses Mitarbeiterwissen ist in Gefahr. In den nächsten Jahren geht die geburtenstarke Generation der so- genannten Babyboomer sukzessive in Rente. Aufgrund ihrer Altersstruktur steht den Kliniken damit

– mehr noch als der übrigen Wirtschaft – eine historisch einmalige Pensionierungswelle bevor. Wer das Know-how seiner ausscheidenden Fachkräfte in dieser Situation nicht rechtzeitig sichert, dem droht ein unkontrollierter Wissensverlust.

Wissenssicherung muss eine höhere Priorisierung erfahren

Vor diesem Hintergrund sind die Entscheider gefordert, das Thema Wissenssicherung aus seinem Schattendasein zu befreien und ganz oben auf die Agenda zu setzen. Anschließend müssen sie im Haus diejenigen identifizieren, die Kom-

petenzträger mit kritischem Wissen sind – und das werden einige sein. Entsprechend umfangreich gestaltet sich der Sicherungsbedarf. Hier gilt es, Prioritäten zu setzen: Welches Know-how ist wettbewerbskritischer als anderes? Wo gibt es bereits Nachfolger, auf die sich das Wissen übertragen lässt? Und vor allem: Welche erfahrenen Fachkräfte werden das Unternehmen als Erstes verlassen?

Auf Basis dieser Analyse lässt sich ein konkreter Maßnahmenkatalog erarbeiten, mit dem der Startschuss für die aktive Wissenssicherung fällt. Die mögliche Werkzeugpalette ist dabei vielfältig und reicht von Generationen-Tandems über die Erstellung von Kompetenzlandkarten bis hin zu – oft extern begleiteten – Experteninterviews. Wie die Durchführung genau erfolgt, ist von den individuellen Gegebenheiten jeder einzelnen Klinik abhängig. Wichtig ist, dass die Umsetzung überhaupt erfolgt und das wettbewerbskritische Know-how erhalten bleibt. Andernfalls verlieren Kliniken ihre wichtigste Geschäftsgrundlage: das Wissen.



Whitepaper Wissenssicherung im Krankenhaus

Pensionierungswelle und steigende Fluktuationen: Wie lässt sich das Wissen einzelner Mitarbeiter sichern, sodass alle relevanten Abläufe auch dann reibungslos funktionieren, wenn der Wissensträger das Haus verlässt? Hierbei geht es nicht nur um Fachwissen, sondern auch um Erfahrungswissen. Dieses ist meist an einzelne Personen gebunden und nur schwer auf andere übertragbar. Im kostenlosen Whitepaper „Wissenssicherung im Krankenhaus“ können Sie nachlesen, welche Strategien es gibt, um mit drohendem Wissensverlust umzugehen.

www.klinik-wissen-managen.de/whitepaper-wissenssicherung.htm

„ Wir leben schließlich in einer Wissensgesellschaft

Tom Krause, Qualitätsmanagement-Leiter der Albertinen-Gruppe, im Interview über Wissensmanagement



1 Welche Rolle spielt Wissensmanagement bei Ihrer täglichen Arbeit?

Als Qualitätsmanager spielt das Wissensmanagement eine zentrale Rolle, denn das QM ist auch immer Verteiler von Informationen – sei es in internen Gremien, Newslettern oder Zeitschriften. Außerdem ist die Betreuung des Intranets und der Dokumentenlenkung quasi Wissensmanagement pur für die Mitarbeiter und natürlich auch für die Anforderungen durch Zertifizierer. Auch Befragungen sind ein entscheidender Bereich des Wissensmanagements. Schließlich geht es dabei darum, Informationen zu sammeln, aufzubereiten und zu vermitteln. Auch interne QM- und Risikoaudits sind wichtige Elemente einer lernenden Organisation.

2 Welche besondere Herausforderung gibt es beim Krankenhaus-Wissensmanagement?

Eine besondere Herausforderung ist der Erhalt von Erfahrungswissen, beispielsweise aus Projekten. Dieses Wissen geht häufig verloren, wenn entsprechende Personen das Haus verlassen oder deren Unterlagen nicht zugänglich sind. Außerdem enden Projekte häufig, ohne dass ein „Lessons Learned“ stattgefunden hat. Der Erhalt von Erfahrungswissen ist gerade in komplexen Organisationen wie Krankenhäusern die Kür.

3 Wie hat sich Wissensmanagement für Kliniken und Krankenhäuser insgesamt verändert? Gibt es heute eher Wissensmanagement?

Kein Wissensmanagement gibt es nicht. Man kann schließlich nicht nicht kommunizieren. Man kann folglich nur gutes oder schlechtes Wissensmanagement betreiben. Gutes Wissensmanagement wird zunehmend ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein, sei es bei der Digitalisierung, beim Austausch mit niedergelassenen Ärzten, bei der Kommunikation mit Patienten oder mit Mitarbeitern. Wir leben schließlich in einer Wissensgesellschaft.

4 Wissensmanagement gilt als Zukunftsthema. Können Sie dabei bestimmte Trends erkennen?

Der Megatrend ist nach wie vor Digitalisierung. Sie hat Einfluss auf alle Prozesse genommen. Das geht von der elektronischen Patientenakte und der Vernetzung von KIS mit der Medizintechnik über den digitalen Austausch von Gesundheitsinformationen mit niedergelassenen Ärzten und Patienten bis hin zum Bewerbermanagement. Die digitale Welt ermöglicht zudem auch ein ganz neues Level der Wissenstransparenz: Heute bereiten Portale wie der Hamburger Krankenhausspiegel die Ergebnisse der externen Qualitätssicherung laienverständlich auf und stellen sie der Öffentlichkeit zur Verfügung. Das war vor einigen Jahren noch „Herrschaftswissen“.

5 Im November sprechen Sie auf den Wissensmanagement-Tagen in Stuttgart selbst über das Thema. Worum geht es bei Ihrem Vortrag?

Es geht darum zu zeigen, dass Wissensmanagement nicht nur technische Fragen von Digitalisierung und Vernetzung beinhaltet. Vielmehr stehen dahinter immer auch Führungsfragen, strategische Fragen und Fragen der Mitbestimmung. Dabei lege ich den Fokus auf die Mitarbeiter: Gibt es ein Mitarbeiterportal? Lässt das Haus dort freie oder moderierte Diskussionen zu? Werden Datenschutzfragen berührt? Wie geht man mit Bewerbern um? Welche Medien werden von den Mitarbeitern überhaupt angenommen? Diese Fragen sollen im November kritisch diskutiert werden, denn einen „goldenen Weg“ gibt es dafür meiner Meinung nach nicht. Jedes Haus, jede Firma und jede Belegschaft muss da einen eigenen Weg finden.

Zertifizierung: Wissensmanagement wird Pflicht

Auch wenn KTQ nach wie vor die wohl häufigste Zertifizierungsform bei Kliniken und Krankenhäusern in Deutschland ist, wächst auch der Anteil der Häuser, die nach dem ISO-System zertifiziert sind, stetig.

Die Norm, die weltweit am häufigsten zum Einsatz kommt, ist die DIN ISO 9001. Diese hat im Jahr 2015 eine grundlegende Erneuerung erfahren: Wissensmanagement ist im Zuge dieser Neuerung zu einem verpflichtenden Bestandteil für die (Re-)Zertifizierung geworden.

Dafür sind deutliche Angaben gemacht worden, wie das Managen des Wissens als Ressource nachzuweisen ist.

Auch Kliniken und Krankenhäuser, die nach ISO 9001 zertifiziert sind oder ein solches Zertifikat anstreben, müssen sich spätestens jetzt Gedanken darüber machen, ob ihr Umgang mit Wissen ausreichend ist, um eine gleichbleibend hohe Versorgungsqualität zu gewährleisten. Dabei geht es zum einen um wichtiges Fachwissen der Mitarbeiter, aber auch um Erfahrungswissen. Auch Wissen aus externen Quellen wie Fachmedien muss

in angemessener Form zur Verfügung gestellt und nutzbar gemacht werden.

Zur Handhabung der Anforderungen an das Wissensmanagement empfiehlt sich oft, ein übergreifendes Projekt aufzusetzen und das Thema über einen längeren Zeitraum zu entwickeln. Auch die Unterstützung durch entsprechende Software kann sinnvoll sein.

Die Übergangszeit für die Erfüllung der neuen Kriterien aus der ISO-Norm 9001 wurde 2015 auf drei Jahre festgesetzt.



Bild: © Coloures-pic - fotolia