

# Klinik • Wissen • Managen

## Schwerpunkt Wissensmanagement

AUSGABE | OKTOBER 2017

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

### In dieser Ausgabe

#### Topthema

Auf direktem Weg zum Ziel:  
Schlanke Prozesse

#### Interview

Katharina Lutermann,  
Referentin für Unternehmens-  
kommunikation in der  
Schüchtermann-Klinik  
Bad Rothenfelde

#### 5 Vorteile

einer offenen Wissenskultur  
im Krankenhaus

#### Veranstaltungstipp

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

#### Impressum

Ein Sonderausgabe für  
frohberg  
Klinik-Wissen-Managen  
Tempelhofer Weg 11-12  
10829 Berlin  
Tel.: 030 83 90 03 0  
FAX: 030 83 90 03 40  
www.klinik-wissen-managen.de

#### Redaktion und Gestaltung

frohberg  
Klinik-Wissen-Managen  
kwm@frohberg.de

© Thieme & Frohberg GmbH



## Auf direktem Weg zum Ziel: Schlanke Prozesse

**Viele Prozesse in Kliniken sind sehr komplex. Oft haben sich die Abläufe über Jahre hinweg etabliert. Sie sind zur Gewohnheit geworden, haben sich als Routinen bewährt. Deshalb werden sie in der Regel auch nicht hinterfragt.**

„Das machen wir doch schon immer so.“ Oder: „Bisher gab es dabei keinerlei Probleme“, sind die Argumente. Das ist menschlich durchaus nachvollziehbar, wirtschaftlich aber grob fahrlässig. Denn Prozesse folgen oftmals verschlungenen Wegen. Und werden damit zum vielfältigen Ressourcenfresser.

#### **Prozessverbesserungen setzen wertvolle Ressourcen frei**

Die kontinuierliche Verbesserung zählt zu den bewährtesten Methoden aus dem Werkzeugkasten des Wissensmanagements. Sie deckt ineffiziente Organisationsabläufe auf und verschlankt sie – mit

Bild: © wildpixel – iStock



Kaizen, mit dem der Autohersteller Toyota und sein etabliertes Produktionssystem in den 1980er Jahren für Aufsehen sorgten. Die Vorgehensweise ist auch unter Lean Management bekannt und zielt darauf ab, alle Prozesse von Verschwendung zu befreien. Im Krankenhausumfeld steht dabei der Patient im Fokus der Bemühungen. Die schlanken Prozesse dienen dazu, den Patienten – als Kunden – zu begeistern und ihn auf höchstem Qualitätsniveau zu versorgen.

beachtlichen Mehrwerten für alle Beteiligten: Die Mitarbeiter gewinnen wertvolle Zeit – ganz ohne Aufwand.

Sie können beispielsweise mehr Patienten behandeln, was sich für die Klinik in barem Geld auszahlt. Oder sie müssen weniger Überstunden leisten. Das reduziert ihren Stress und sie bleiben länger gesund.

### 100 Prozent Wertschöpfung und null Fehler

Abgeleitet ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) vom japanischen

Das Fernziel lautet: 100 Prozent Wertschöpfung und null Fehler. Damit das gelingt, müssen die Prozesse im gesamten Krankenhaus auf das Wesentliche reduziert werden. Das heißt: Sie kommen auf den Prüfstand.

Das kann allerdings nicht von außen geschehen. Vielmehr bedarf es dafür einer entsprechenden klinikweiten Denk- und Verhaltensweise, die die Prozesse in kleinen Schritten von Überflüssigem befreit. Grundlage dafür ist der weithin bekannte PDCA-Zyklus. Im Sinne von Plan-Do-Check-Act werden Fehler syste-

matisch aufgespürt, analysiert, die Ursachen identifiziert und ein Maßnahmenplan entwickelt.

Diesem gilt es, anschließend umzusetzen und das Ergebnis zu überprüfen. Es folgt eine Reflexionsphase, in der das Erreichte bewertet und das dabei generierte Wissen gesichert wird.

### Kontinuierliche Verbesserung als Führungsaufgabe

Kontinuierliche Verbesserung bildete einen fortwährenden Kreislauf – ohne Endpunkt. Die Mitarbeiter müssen über alle Hierarchieebenen hinweg permanent nach Optimierungspotenzialen suchen und diese konsequent angehen.

Das ist gerade im Klinikalltag aber nur möglich, wenn das Vorgehen vom Management vorgelebt und gezielt gefördert wird. Kontinuierliche Verbesserung stellt damit eine wichtige Führungsaufgabe auf dem Weg zu mehr Wirtschaftlichkeit und Qualitätsoptimierung dar. Transparenz und Motivation, aber auch Fehlertoleranz und Erfolgskontrolle gehören untrennbar damit zusammen. Doch eben diese Voraussetzungen müssen viele Kliniken zunächst einmal schaffen, bevor sie ihre Prozesse tatsächlich in Angriff nehmen können.



#### Whitepaper: Wissensmanagement und Fachmedien

Beim Thema Fortbildungspflicht bildet das Eigenstudium von Fachliteratur einen wichtigen Faktor, wenn es um das Sammeln von Punkten geht. Um sicherzustellen, dass ärztliche Mitarbeiter auch wirklich die Möglichkeit haben, über Fachmedien kontinuierlich neues Wissen aufzubauen, muss das Haus für gewisse Rahmenbedingungen sorgen. Hier setzt das vorliegende Whitepaper „Wissensmanagement und Fachmedien“ an. Es zeigt, welche Elemente gegeben sein müssen, damit Ärzte effizient Wissen aufbauen, um damit letztlich eine konstant hohe Qualität der Patientenversorgung gewährleisten zu können. Das Whitepaper steht Ihnen kostenfrei zum Download zur Verfügung.

[www.klinik-wissen-managen.de/wissensmanagement-fachmedien.htm](http://www.klinik-wissen-managen.de/wissensmanagement-fachmedien.htm)



## Wissensmanagement ist ein Schnittstellenthema, mit dem sich alle Bereiche befassen müssen.

### 1 Was verstehen Sie selbst unter dem Begriff Wissensmanagement?

Wissensmanagement lässt sich aus vielen verschiedenen Perspektiven betrachten: sozio-ökonomisch, psychologisch, technisch oder organisatorisch. Im Kern der verschiedenen Betrachtungsweisen stehen allerdings immer die Weitergabe und die Nutzung von implizitem und explizitem Wissen. Wichtig ist dabei meiner Ansicht nach, dass es nicht nur um das Wissen an sich geht, sondern um die Entscheidungen, die auf der Basis dieses Wissens getroffen werden.

### 2 Welche Rolle spielt Wissensmanagement in Ihrem Arbeitsalltag?

Wissensmanagement ist ein sehr relevantes Thema bei uns im Haus. Die Möglichkeiten der internen und externen Fort- und Weiterbildung sind enorm, gleichzeitig werden neben Präsenzveranstaltungen auch neue Wege der Wissensvermittlung und -weitergabe genutzt. Beispiele hierfür sind der neue Projektbereich im Intranet, der die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit fördern soll und die differenzierten Vorgaben zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Als Referentin für Unternehmenskommunikation erlebe ich Wissensmanagement vor allem als immer wichtigeren Teil der internen Kommunikation – zum Beispiel bei unserem komplett neu aufgesetzten „Intra.nett“. Dabei ist und bleibt Wissensmanagement aber ein Schnittstellenthema, mit dem sich alle Bereiche befassen (müssen), damit die Ergebnisse zielführend sind.

### 3 Wie hat sich Wissensmanagement für Krankenhäuser in den letzten Jahren verändert?

Wissensmanagement wird in Krankenhäusern heute ganz anders behandelt als noch vor einigen Jahren. In der Expertenorganisation Krankenhaus wurde Wissen lange als Herrschaftswissen einiger weniger Personen aufgefasst. Mit dieser Haltung ist die Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern allerdings heute nicht mehr möglich. Mitarbeiter fragen und hinterfragen heute mehr. Sie erwarten schnelle und verständliche Antworten. Dass wir uns mit Themen wie Social Intranet, Wissensmanagement-Portalen, Learning Communities und Mitarbeiter-Wikis beschäftigen, ist natürlich einer neuen Generation und dem technischen Wandel zu verdanken, verändert aber auch die Unterneh-



Katharina Lutermann ist Referentin für Unternehmenskommunikation in der Schüchtermann-Klinik Bad Rothenfelde

menskultur insgesamt – und damit nicht zuletzt auch die Organisation Krankenhaus.

### 4 Welche konkreten Chancen liegen Ihrer Meinung nach im Wissensmanagement?

Wissensmanagement ist in allen Berufsgruppen im Krankenhaus unerlässlich. Die langjährigen Mitarbeiter haben ein enormes Erfahrungswissen, die jungen Mitarbeiter bringen ganz neue Erkenntnisse aus Studium und Ausbildung oder aus ihrem Umgang mit den neuen Medien mit. Wenn beides zueinanderfindet, können alle nur profitieren. Letztlich geht es darum, mithilfe eines breiteren Wissens bessere Entscheidungen zu treffen – egal ob im medizinischen oder im Verwaltungsbereich.

### 5 Im November werden Sie Referentin auf den Wissensmanagement-Tagen in Stuttgart sein. Worum geht es in Ihrem Vortrag?

Wir haben uns im vergangenen Jahr dafür entschieden, die säuberlich abgehefteten Berge von Fachzeitschriften gegen ein digitales Portal zu tauschen. Dabei war es interessant, zu sehen, wie schwer es für manche war, sich vom alten System zu lösen und welche neuen Begehrlichkeiten mit einem neuen Portal verbunden wurden. In meinem Vortrag geht es deshalb zum einen um das neue Portal selbst, zum anderen aber auch um die konkreten Schritte der Implementierung und um ein erstes Resümee zum heutigen IST-Stand.

# 5 Vorteile

## einer offenen Wissenskultur im Krankenhaus

Die Wissenskultur einer Organisation ist der entscheidende Faktor für die erfolgreiche Einführung und Umsetzung von Wissensmanagement. Dabei versteht man unter Wissenskultur ein Umfeld, das die Entwicklung und den Austausch von Wissen fördert. Eine offene Wissenskultur bringt dem Krankenhaus verschiedene Vorteile:

### 1. Mehr Zeit für Patienten

Wenn man einmal zusammenzählt, wie viel Zeit Krankenhausmitarbeiter in den verschiedenen Abteilungen tagtäglich für die Suche nach Informationen aufwenden, kommt man schnell auf die Stundenanzahl ganzer Vollzeitstellen. Verständlich, dass diese Zeit woanders fehlt. Wird Wissen bereitwillig geteilt und allen transparent zur Verfügung gestellt, kann die Such-Zeit wiederum für andere Dinge genutzt werden: zum Beispiel für die Arbeit am Patienten.

### 2. Höhere Arbeitgeberattraktivität

Studien haben gezeigt, dass heute bei der Wahl des Arbeitgebers Faktoren wie die Unternehmenskultur oft höher gewichtet werden als beispielsweise materielle Aspekte. Eine offene Wissenskultur als elementarer Bestandteil der Unternehmenskultur kann somit zum Zünglein an der Waage werden, wenn es im War for Talents um die begehrten Fachkräfte geht.

### 3. Verbesserte Fehlerkultur

Der Umgang mit Fehlern, Fehlerrisiken und Fehlerfolgen ist ein nicht unwesentlicher Teil des Qualitätsmanagements im Krankenhaus. Was sich allerdings nicht in Prozessen und Kennzahlen festschreiben lässt, ist ein konstruktiver oder sogar innovativer Umgang mit Fehlern. Das schafft nur eine wirklich offene Wissenskultur.

### 4. Gesteigerte Mitarbeitermotivation

Ein Punkt sollte nicht unterschätzt werden: Wissen macht Spaß! In einer Organisation zu arbeiten, in der das eigene Wissen produktiv angewendet wird und man sich durch gelebten Wissensaustausch kontinuierlich weiterentwickeln kann, fördert die intrinsische Motivation.

### 5. Mehr Raum für Ideen

Stillstand heißt Rückschritt. Um mehr zu schaffen als nur den Status quo zu sichern, bedarf es neuer Ideen. Doch nur in einem Umfeld, in dem Wissen weitergegeben wird, entstehen auch neue Ideen. So lässt sich sicherstellen, dass die nächste Idee zur Verbesserung eines erfolgskritischen Prozesses auch tatsächlich artikuliert wird und vielleicht die ganze Organisation einen entscheidenden Schritt nach vorn bringt.

