

# Klinik • Wissen • Managen

## Schwerpunkt Wissensmanagement

AUSGABE | DEZEMBER 2017

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

### In dieser Ausgabe

#### Topthema

Optimal vernetzt:  
Das digitale Krankenhaus

#### Interview

Matthias Antkowiak,  
Leiter Bildung bei der  
St. Franziskus-Stiftung Münster

#### Whitepaper

E-Learning im Krankenhaus  
erfolgreich einführen

#### 5 Gründe,

warum Führungskräfte eine  
entscheidende Rolle für  
erfolgreiches Wissens-  
management spielen

#### 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



## Optimal vernetzt: Das digitale Krankenhaus

**Digitale Rezepte, elektronische Patientenübersichten und Roboter, die Medikamente und Wäsche transportieren – das klingt nach Utopie. Ist aber in einigen wenigen Krankenhäusern bereits gelebte Realität.**

Statt auf Formulare und Stempel setzen sie vollständig auf digitale Prozesse. Das Klinikum Hamburg-Eppendorf gilt dabei als europaweiter Vorreiter – und zeigt die Kluft zu klassischen Abläufen besonders deutlich.

### Mit optimaler Vernetzung den Überblick behalten

Ist es also soweit, dass Roboter beginnen, das Klinikpersonal überflüssig zu machen? Davon ist die Medizin weit entfernt. Allerdings bekommen Ärzte und Pfleger durch die Digitalisierung und

Automatisierung von Prozessen die Gelegenheit, sich von Verwaltungsaufgaben zu befreien – und mehr Zeit in den Patienten zu investieren. Bestes Beispiel dafür: die Notaufnahme.

Wer kennt es nicht, das Chaos, wenn ständig neue Patienten auftauchen, während andere schon lange auf eine Behandlung warten. Was ist dringend? Wer muss sich hinten anstellen? Fehlentscheidungen können hier weitreichende Folgen haben. In solchen Situationen hilft die Digitalisierung, Prioritäten zu setzen. Und sie unterstützt das Personal dabei, den Über-

Bild: © natali\_mis - Fotolia.com

blick zu behalten: Wer ist gerade im Labor? Wer wird momentan geröntgt? Und wer könnte ein Glas Wasser gebrauchen? Das sehen die Mitarbeiter in der Notaufnahme digitalisiert auf einen Blick – und zwar in Echtzeit. Außerdem können sie auf Knopfdruck bereits bestehende Patientenakten aufrufen und sich über die Krankheitsgeschichte informieren. Damit ist der Patient, vor allem wenn er schon einmal im gleichen Klinikum gewesen ist, kein unbekanntes Wesen mehr. Das hilft, die richtige Diagnose zu stellen und eine individuelle Behandlung vorzuschlagen.



### Automatisierung reduziert die Fehlerquote

Auch die Medikation spielt hier eine große Rolle. Die hauseigene Klinikapotheke kann meist ein Lied davon singen: In höchster Eile werden Rezepte ausgestellt und Dosierungsempfehlungen notiert, die selbst für versierte Handschriften-Kenner unleserlich bleiben. Also müssen die Apotheker nachfragen. Oder das Medikament ausgeben, von dem sie glauben, es entziffert zu haben. Welche fatalen Folgen das haben kann, fand das Institute of Medicine der National Academies of Sciences heraus. Demnach sind in den USA jedes Jahr rund 7.000 Todesfälle auf unleserliche Rezepte

zurückzuführen. In Hamburg-Eppendorf werden Rezepte nur noch elektronisch ausgestellt. Mehr noch: Alle Medikationen müssen einen Plausibilitäts-Check durchlaufen. Und auch im weiteren Verlauf stehen die Zeichen auf größtmögliche Fehlervermeidung. Statt im Schwesternzimmer werden die Medikamentenrationen noch in der Klinikapotheke sortiert und versiegelt. Diese Aufgabe übernimmt ein Automat. Ein selbstfahrender Transporter bringt sie schließlich bis zum Patienten. Der kann dann anhand seines Namens nachprüfen, ob die Pillen auch tatsächlich für ihn bestimmt sind – und sich per QR-Code über Risiken und Nebenwirkungen informieren.

### Mit Wissensmanagement für die Zukunft gerüstet

Gerade bei wissensintensiven Prozessen ist eine optimale Vernetzung der vorhandenen Daten unerlässlich. Und in kaum einem anderen Bereich werden mehr Daten erhoben als in der Medizin. Darüber hinaus machen der Fachkräftemangel und die wirtschaftliche Situation vieler Häuser eine Automatisierung der Prozesse unerlässlich. Der Weg zur rentablen Klinik, die für die vielfältigen Herausforderungen der Zukunft gewappnet sein will, führt damit unweigerlich über eine Wissensmanagement-Strategie, die Prozesse digitalisiert, verschlankt und – wo möglich – automatisiert.



#### Whitepaper: E-Learning im Krankenhaus erfolgreich einführen

Gerade im Gesundheitswesen verspricht E-Learning viele Vorteile für Arbeitgeber und Mitarbeiter: Zeitsparend, flexibel und modern soll es sein, dabei noch kostengünstig und effizient. Trotzdem ist der Start in vielen Häusern oft zäh und schnell macht sich Ernüchterung breit. Dann ist das schöne neue E-Learning-System erstmal doch teurer als gedacht und schneller sind die nicht so digital-affinen Mitarbeiter zunächst auch nicht. Damit die Einführung von E-Learning wirklich zum Erfolg führt, sind ein paar wichtige Schritte zu beachten. Erfahren Sie in diesem Whitepaper, was bei der Einführung von E-Learning im Krankenhaus besonders wichtig ist. Das Whitepaper können Sie hier kostenfrei herunterladen:

[www.klinik-wissen-managen.de/betriebliche-bildung.htm](http://www.klinik-wissen-managen.de/betriebliche-bildung.htm)



**Fort- und Weiterbildung werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingefordert und werden von uns stark gefördert.**

## 1 Welche Rolle spielt das Thema Wissensmanagement bei Ihrer Arbeit?

Ich bin in erster Linie für alle Themen der Fort- und Weiterbildung verantwortlich – von der Bildungsbedarfserhebung bei den Mitarbeitenden und den Führungskräften über die Marktbeobachtung bis hin zur Findung der daraus resultierenden Fortbildungsthemen. Uns stehen für die meisten Fort- und Weiterbildungsaktivitäten interne Referentinnen und Referenten zur Verfügung. Das Ausfindigmachen geeigneter interner Referentinnen und Referenten ist bereits Teil des Wissensmanagements. Das zur Verfügungstellen von neuem Wissen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist die Basis für die weitere Aneignung von persönlichem Wissen. Das in den Schulungen zu Tage gebrachte und artikuliert Erfahrungswissen ist Teil des aktiven Wissensmanagements durch den entstehenden Wissensaustausch.

## 2 Was ist Ihrer Meinung nach besonders wichtig beim Thema Wissensmanagement?

Wissensmanagement bringt die verschiedenen Wissensquellen eines Unternehmens zusammen und stellt dieses Wissen der Organisation zur Verfügung. Diese Quellen können sehr unterschiedlich sein. Das ist zum einen das mitgebrachte Wissen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber natürlich auch das Wissen, das sie zusätzlich im Laufe der Zeit erwerben. Zum anderen sind auch die Ergebnisse aus Projekten und Arbeitsgruppen wichtige Wissensquellen. Auch Verfahrensanweisungen können als Wissensquellen genutzt werden. Und nicht zuletzt gehört auch das Wissen über die Zugangsmöglichkeiten zu weiteren Wissensquellen dazu: Zeitschriften, Bücher, Forschungsergebnisse etc.

## 3 Welcher Aspekt des Wissensmanagements beschäftigt Sie derzeit am meisten?

Wir sind aktuell dabei, die diversen elektronischen Wissensquellen zu bündeln und über ein Portal den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich zu machen. Fort- und Weiterbildung werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingefordert und werden von uns stark gefördert. Deswegen hat für uns auch die ständige Generierung, Bündelung und Verbreitung von neuem Wissen – zum Beispiel über Fachmedien – eine hohe Priorität.



Matthias Antkowiak ist Leiter Bildung bei der St. Franziskus-Stiftung Münster. Die St. Franziskus-Stiftung Münster ist Träger von 15 Krankenhäusern, drei Seniorenhilfeeinrichtungen und vier Einrichtungen der Behindertenhilfe in Nordrhein-Westfalen und Bremen und beschäftigt fast 12.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

## 4 Wissensmanagement gilt als Zukunftsthema. Welche Trends können Sie in dem Bereich erkennen?

Corporate Learning unter Einbeziehung der neuen Medien rückt zunehmend in den Fokus. Das liegt daran, dass vor allem der Wissensaustausch immer wichtiger wird. Es gibt nicht mehr nur die eine Seite, die vermittelt und die andere Seite, die aufnimmt. Gerade, wenn man sich als lernende Organisation versteht und auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in dem Prozess des lebenslangen Lernens unterstützen will, sind neue Formen des Corporate Learnings bei der Aus-, aber vor allem Fort- und Weiterbildung entscheidend.

## 5 Welche Chancen liegen im Wissensmanagement für den Arbeitsalltag von Ärzten, Pflegenden und Verwaltung?

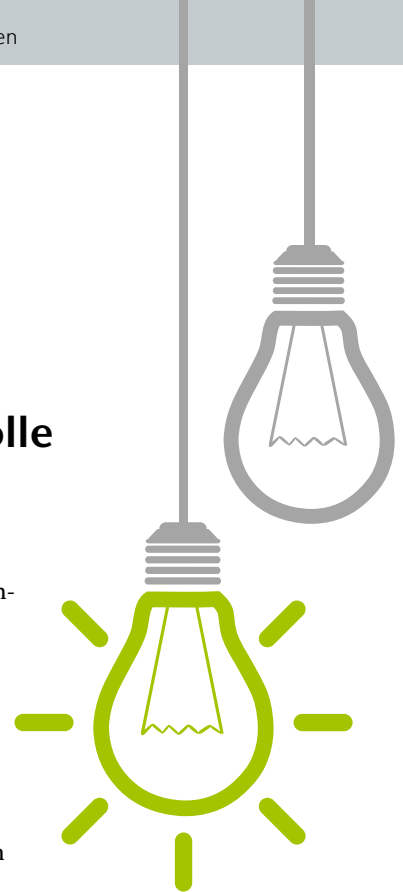
Wenn es ein Ergebnis von Wissensmanagement ist, dass das interne Unternehmenswissen mit dem zur Verfügung gestellten externen Wissen – wie Datenbanken und Fachzeitschriften – für alle jederzeit und überall während der Arbeit zugänglich ist, dann wird das gesamte Unternehmen davon profitieren: die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch die Patientinnen und Patienten.

# 5 Gründe

## warum Führungskräfte eine entscheidende Rolle für erfolgreiches Wissensmanagement spielen

Wissensmanagement findet auf vielen verschiedenen Ebenen statt. Leider wird es oft fälschlicherweise mit Dokumentation gleichgesetzt und nicht strategisch betrachtet. Dann zielen alle Maßnahmen auf mehr oder ausführlicher dokumentierte Informationen statt auf einen Wandel der Unternehmenskultur.

Eine wirklich sichtbare Veränderung in der Wissensnutzung kann aber erst dann gelingen, wenn es auch entsprechende Strukturen gibt. Diese Strukturen müssen oftmals erst einmal geschaffen werden. Aus diesem Grund sollten Führungskräfte, die in ihrem Unternehmen Wissensmanagement erfolgreich etablieren wollen, ...



### ...Austausch und Vernetzung fördern

Wissen über Strategien, über Produkte, über den Markt und über die Kunden bzw. Patienten so zusammenzuführen, dass daraus zukunftsorientierte Entscheidungen und wertschöpfende Prozesse werden, ist die tägliche Herausforderung der Führungskräfte. Das gelingt, wenn der Austausch unter den Wissensträgern gefördert und gefordert wird – auch abteilungsübergreifend. Eine übergreifende Form der Zusammenarbeit ist in traditionellen Unternehmensstrukturen aber oftmals gar nicht vorgesehen. Ziel der Führungskräfte sollte es daher sein, Brücken für die vielen kleinen Wissensinseln im Unternehmen zu bauen,

### ...selbst zum Vorbild werden

Der Paradigmenwechsel in der Führungskultur hat längst begonnen: Moderne Teams setzen viel stärker auf Selbstorganisation als auf hierarchische Führung. Die Führungskräfte müssen dabei vor allen anderen zu Vorbildern einer gelebten Wissenskultur werden. Wie? Indem sie ihrem Team zuhören. Wissen anzuer-

kennen – egal von wem es kommt, ist ein wichtiges Merkmal von innovativen Unternehmen. Indem die Führungskräfte zulassen, dass sich die besten Ideen weiterentwickeln – und zwar auch dann, wenn es nicht ihre eigenen sind – schaffen sie die Grundlagen für eine echte Wissenskultur.

### ... transparent kommunizieren und entscheiden

Es gibt verschiedene Hürden, die einen produktiven Wissensaustausch verhindern. Eine davon ist Unsicherheit. Unsicherheit entsteht oft aus Unwissen. Führungskräfte können einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, diese Hürden abzubauen, indem sie ihre Entscheidungen und ihr eigenes Wissen transparent machen. Die Mitarbeiter werden dieses Verhalten zurückspiegeln und ebenfalls transparenter handeln und andere informieren.

### ...Fähigkeiten und Potenziale erkennen

Ein klassisches Aufgabenfeld des Wissensmanagements ist es, Expertenwissen

zu identifizieren und Kompetenzen so abzubilden, dass sie vom Unternehmen bestmöglich genutzt werden können. Ebendiese Rolle hat auch die Führungskraft. Sie erkennt und entwickelt die Potenziale im eigenen Team und setzt diese bestmöglich ein. Sie ermutigt und unterstützt ihre Mitarbeiter darin, Wissen auch außerhalb der gewohnten Pfade einzubringen und setzt damit neue Energien für das gesamte Unternehmen frei.

### ... sich selbst als Wissensmanager verstehen

Führungskräfte sind Wissensmanager im ursprünglichen Sinne des Wortes: Sie sorgen dafür, dass Mitarbeiter wichtiges Wissen aufbauen oder veranlassen, dass Wissen von außen in das Team kommt. Sie sind selbst Drehkreuz für Informationen und entscheiden darüber, welche Informationen sie weitergeben und wann. Diese Rolle muss die Führungskraft aktiv annehmen und gestalten. Nur wem klar ist, dass er selbst einen direkten Einfluss auf die Ressource Wissen hat, kann diesen Einfluss auch gezielt einsetzen.