



## STEINBEIS-TRANSFERZENTRUM WISSENSMANAGEMENT & KOMMUNIKATION

### **Wissensmanagement im Krankenhaus - leere Worthülse oder sinnvoller Ansatz?**

In der Wirtschaft zieht das Schlagwort Wissensmanagement inzwischen seit vielen Jahren immer größere Kreise – seit einiger Zeit hat es nun auch das Gesundheitswesen erfasst. Was verbirgt sich hinter dem Management von Wissen? Kalter Kaffee, wie die einen sagen? Oder die Lösung aller Probleme, wie andere behaupten?

Zunächst einmal: Vielleicht ist es gar nicht so schlecht, dass das Gesundheitswesen sich erst mit einiger Verspätung diesem Thema widmet. Statt Pionierarbeit zu leisten, kann heute bereits als Siedler aus den Fehlern der Pioniere gelernt werden, um dann vielleicht schneller Früchte des Erfolges zu ernten.

Doch sind Krankenhäuser überhaupt mit „normalen“ Wirtschaftsbetrieben zu vergleichen? Einerseits müssen ja auch Krankenhäuser wie jeder Wirtschaftsbetrieb Leistungen erbringen. Andererseits aber

- nicht die Krankenhäuser, sondern die Krankenkassen, die im Wettbewerb um Mitglieder immer umfassendere Leistungsangebote definiert haben
- und sind es aber auch die Krankenkassen, die sich das Recht vorbehalten, zu entscheiden, wie viel Geld den Krankenhäusern für die zu erbringenden Leistungen zur Verfügung gestellt wird.

Den Krankenhäusern wird damit die Finanzhoheit genommen. Sie müssen letztlich – um bei den Begriffen aus der Wirtschaft zu bleiben – zwei völlig konträr eingestellten Kunden dienen, nämlich den Patienten mit einer meist hohen Erwartungshaltung und gleichzeitig den Kassen, die für diese Leistungen immer weniger bezahlen wollen oder können.



## **STEINBEIS-TRANSFERZENTRUM WISSENSMANAGEMENT & KOMMUNIKATION**

Unterscheidet dies Krankenhäuser damit aber tatsächlich von Wirtschaftsunternehmen? Mitnichten. In jedem Wirtschaftsunternehmen gibt es ein Spannungsverhältnis zwischen einerseits dem Vertrieb, der den Kunden Leistungen verspricht und dafür oft die niedrigsten Preise festlegt, und andererseits der Produktion, die hinterher „alles ausbaden“ darf. Letzteres funktioniert natürlich nur innerhalb bestimmter Grenzen und auch nur dann, wenn mit den notwendigen Ressourcen effizient und wirtschaftlich umgegangen wird. Und eine der wichtigsten Ressourcen – sowohl im Wirtschaftsunternehmen als auch im Krankenhaus – ist das Wissen der Mitarbeiter.

„Prima – dann kaufen wir eine Wissensmanagement-Software, die wird's schon richten“. Soweit der Ansatz vieler IT-Chefs, die in der Wirtschaft vor einigen Jahren erstmals mit diesem Thema konfrontiert wurden – nur um dann nach aufwändigen Investitionen kläglich zu scheitern. Denn Wissensmanagement ist primär keine Frage der EDV, sondern zunächst einmal eine Frage, die die Menschen in einer Organisation betrifft. Das Wissen steckt in den Köpfen, und dieses Wissen mit anderen zu teilen bedingt eine radikale Änderung der Geisteshaltung. Wissensmanagement beruht auf dem Austausch von Wissen: „Ich schenke Dir eine Wissenseinheit, Du schenkst mir eine Wissenseinheit – und hinterher hat jeder von uns zwei Wissenseinheiten“. Eigentlich ganz simpel. Stattdessen verheimlicht heute z.B. so mancher Arzt sein Wissen aus der irrationalen Befürchtung heraus, eigene Stärken zu verschenken. Ohne Überwindung dieser Denkblockaden wird aber jeder Cent, der in Wissensmanagementkonzepte investiert wird, auf Nimmerwiedersehen im endlosen Nirwana der Gesundheitskosten verschwinden.



## STEINBEIS-TRANSFERZENTRUM WISSENSMANAGEMENT & KOMMUNIKATION

Abgesehen von der notwendigen Überwindung solcher „Denk“-Blockaden bei den Mitarbeitern müssen jedoch auch die IT-Abteilungen ihre bisherige Vorgehensweise in Frage stellen. Im Rahmen unserer Beratungsprojekte stellen wir nämlich leider immer wieder das gleiche Strickmuster fest: Es werden EDV-Lösungen implementiert, mit denen zuerst einmal der Informationsbedarf der Verwaltungen (= Kontrolle?) und der Kassen bedient wird. Dabei wird vergessen, wer die eigentlichen Kunden im System des Gesundheitswesens sind: die Patienten. Leisten neue Software-Lösungen einen Beitrag dazu, dem Patienten (also dem Kunden) eine bessere Leistung – möglichst auch noch für weniger Geld – zu bieten? Nur dann besteht nämlich überhaupt eine Rechtfertigung für Investitionen.

Daraus ergibt sich die nächste Frage: Gibt es eigentlich nicht noch ganz andere Kundenbeziehungen innerhalb des Systems Krankenhaus? Ist nicht der Arzt eigentlich ein Kunde der EDV-Abteilung? Sollte nicht die EDV-Abteilung dem Arzt als „Unterlieferanten“ zuarbeiten und ihm so helfen, eine bessere Gesamtleistung für die Patienten zu erbringen? Aber in welchem Krankenhaus werden die Ärzte als Kunden der IT-Abteilung gesehen und vor der Einführung neuer Software befragt? Beginnt die Arbeit bei neuen IT-Projekten und damit natürlich auch bei angelagerten Projekten wie der Einführung von Wissensmanagementsystemen damit, dass die Erwartungshaltung der Kunden – also z.B. der Ärzte, aber auch die des Pflegepersonals analysiert wird? Denn neue Konzepte sind nur dann sinnvoll, wenn damit einzelnen oder allen die Arbeit erleichtert wird. Ein logischer Ansatz? Natürlich. Trotzdem stellen wir in der Praxis fest, dass zur Realisierung einer solchen „Kundenorientierung“ der EDV-Abteilungen erst einmal sehr festgefahrene Entscheidungsstrukturen aufgebrochen werden müssen.

Wissensmanagementprojekte – auch das erleben wir in unserer täglichen Beratungspraxis – bestehen je nach Unternehmen immer wieder aus einer ähnlichen, aber logischen Abfolge von Fragen, die geklärt werden müssen:

- Wer hat welches Wissen? Dazu sollten mit den internen Kunden gezielte Interviews geführt werden.
- Wie effizient wird dieses Wissen genutzt? Einen Online-Fragebogen dazu gibt es z.B. unter [www.steinbeis-wissensmanagement.de](http://www.steinbeis-wissensmanagement.de).



## STEINBEIS-TRANSFERZENTRUM WISSENSMANAGEMENT & KOMMUNIKATION

- Welches Wissen sollte wie verteilt und wem zugänglich gemacht werden?
- Welche Erwartungshaltung haben die internen Kunden (Ärzte, Pflegepersonal) an Wissensmanagementsysteme? Wie kann ein solches System diesen Kollegen die Arbeit erleichtern?
- Wäre der Zugriff auf Wissensdatenbanken (Literaturrecherchen) sinnvoll? Wie kann der Zugriff auf solche Wissenspools erleichtert werden?
- Sind die Mitarbeiter zum Wissensaustausch motiviert? Wie können sie für dieses Thema begeistert werden?

Möglicherweise ergibt sich aus diesen ersten Analyseschritten tatsächlich der Bedarf, wissensorientierte Intranets oder durchstrukturierte Datenbanken zu entwickeln. In aller Regel ergibt sich jedoch aus der Analyse zunächst eine Vielzahl kleiner Projekte und Ansätze, die schnell und völlig ohne Investitionen umgesetzt werden können, wie z. B. eine eindeutig geregelte und transparente Ablage bestimmter Drucksachen. Wissensmanagement kann weniger und muss immer mehr sein als lediglich die Implementierung komplexer und teurer EDV-Lösungen. IT-basierte Projekte, die den Menschen als wichtigsten Wissensträger und Nutzer von Wissensmanagement außer Acht lassen, sind zum Scheitern verurteilt. In der Wirtschaft gab es viele solcher Projekte. Und die meisten sind krachend gegen die Wand gefahren oder still und leise im Sand verlaufen. Vielleicht können die Wissens-Verantwortlichen im Gesundheitswesen aus den Fehlern anderer etwas lernen – auch dies wäre praktiziertes Wissensmanagement.



**STEINBEIS-TRANSFERZENTRUM  
WISSENSMANAGEMENT & KOMMUNIKATION**

**Zum Verfasser:**

Dr.-Ing. Wolfgang Sturz (1954) wuchs zweisprachig - Deutsch und Niederländisch - in Surinam, einer ehemals niederländischen Kolonie in Südamerika, auf. Dort machte er 1972 an einer niederländischen Schule sein Abitur. Das anschließende Maschinenbaustudium - Abschluss 1977 - absolvierte er an der Universität in Stuttgart. Nach verschiedenen Forschungs- und Industrietätigkeiten im In- und Ausland und seiner Promotion im Fachbereich Maschinenbau gründete Dr. Sturz 1986 in Reutlingen die inzwischen unter dem Namen *transline* operierende Unternehmensgruppe für internationale Kommunikation ([www.transline-group.com](http://www.transline-group.com)). Mit dem ebenfalls zur *transline* Gruppe gehörenden Steinbeis-Transferzentrum Wissensmanagement & Kommunikation bieten Dr. Sturz und sein Team Beratung, Schulung und Coaching im Zusammenhang mit der Einführung von Wissensmanagement an.