# Gemeinsam erfolgreich: Wissensmanagement und Mitarbeiterportal

Dr. Andreas Goepfert, Nils F. Wittig

Verbundklinikum Landkreis Ansbach, Crailsheimerstraße 6, 91550 Dinkelsbühl
a.goepfert@vkla.de
n.wittig@vkla.de

Bernhard Rawein

DATALOG Software AG, Zschokkestraße 36, 80687 München
rawein@datalog.de

Gregor Lux

The Ideation Group, Erhardtstraße 15, 80469 München
lux@theideationgroup.com

**Abstract:** Die Veränderungen im Gesundheitswesen erfordern nicht nur von den Unternehmen eine konsequente Ausrichtung an den Aspekten Kundenorientierung, Ergebnisqualität und Wirtschaftlichkeit, sondern auch von jedem Mitarbeiter den ständigen und professionellen Umgang mit Neuerungen und Innovationen. Der für eine effiziente Zusammenarbeit und kontinuierliche Weiterentwicklung erforderliche Wissensaufbau und Wissenstransfer spielt hierbei eine entscheidende Rolle. Das Mitarbeiterportal als interaktive, zentrale Arbeitsplattform, in dem Informationen im relevanten Kontext bereitgestellt und verarbeitet werden können, bietet die erforderliche Unterstützung der Mitarbeiter bei der Bewältigung des kontinuierlichen Veränderungsprozesses.

## 1.1 Gesundheitswesen im Umbruch – Wettbewerbsfaktoren in einem dynamischen, dienstleistungsorientierten Umfeld

Ist das Gesundheitswesen nichts anderes als ein Marktplatz, auf dem bunte Waren – mal günstig, mal überteuert – angeboten werden? Ein funktionierender Markt lebt von der Entscheidungsfreiheit seiner Akteure. Anbieter können Art, Umfang und Preise ihrer Leistungen frei gestalten. Die Kunden haben die Wahl zwischen mehreren Angeboten oder können auf den Kauf verzichten. Doch bei der stationären Gesundheitsversorgung sieht das ganz anders aus. Vielfach gibt es nur ein Krankenhaus am Ort, bzw. die erforderliche Fachabteilung ist nur einmal vorhanden. Die Patienten sind fachlich kaum in der Lage, die Leistungsangebote zu beurteilen und zu vergleichen. Stattdessen sind sie auf die Beratung durch ihren Arzt und das medizinische Fachpersonal angewiesen.

erschienen im Tagungsband der INFORMATIK 2011
Lecture Notes in Informatics, Band P192
ISBN 978-3-88579-286-4
weitere Artikel online:
http://informatik2011.de/519.html

Der Preis für die Leistung spielt bei der Entscheidung des Patienten keine Rolle, da häufig nicht er selbst, sondern eine Krankenversicherung die Kosten trägt. Zumindest im Bereich der Akutbehandlungen kann der Patient auch nicht auf die Leistung verzichten.

Über diese in der Natur der Sache liegenden Besonderheiten hinaus, ist das Gesundheitswesen in Deutschland in höchstem Maße staatlich reguliert. Der Zugang zum Markt ist im Wesentlichen auf die bestehenden Anbieter beschränkt. Auch diese können ihre Angebotsstrukturen nur sehr geringfügig verändern. Die Preise sind staatlich festgeschrieben, sogar die Anzahl der Betten bzw. der stationären Behandlungsfälle ist vorgegeben. Wettbewerb ist sinnvoll, jedoch im Gesundheitswesen nur eingeschränkt möglich. Patientenindividuelle Leistungen sind erforderlich. Wettbewerb muss hier in erster Linie um die Qualität der Leistungen für die Patienten stattfinden.

Zwar bewerten die Deutschen das Gesundheitssystem in Deutschland überwiegend als gut, jedoch bemängelt ein großer Anteil der Befragten eine qualitative Verschlechterung der Gesundheitsversorgung in den letzten Jahren. Privatversicherte sind insgesamt zufriedener. Der Hausarzt genießt beim Patienten das größte Vertrauen. Seine Arbeit wird fast durchgängig höher bewertet als die Behandlungen durch Fach- und Klinikärzte. Am schlechtesten schneiden Krankenhäuser ab. Das Imageproblem der Krankenhäuser liegt vor allem in der Wahrnehmung der Patienten einer „anonymen Hochleistungsmedizin“. Die gefühlten Sparmaßnahmen führen zu weiter nachlassender Akzeptanz. Der Hausarzt nimmt als Lotse durch das Gesundheitssystem an Bedeutung zu. Eine Umorganisation der Krankenhausstrukturen ist unausweichlich.

### 1.2 Aus der Industrie lernen

Krankenhäuser werden heute reorganisiert wie Autofabriken vor 20 Jahren. Auch wenn ein Krankenhaus nur in Ansätzen mit einer Autofabrik vergleichbar ist, enthält diese Aussage eine wesentliche Botschaft:

Etablierte Konzepte aus der Industrie sollten daraufhin überprüft werden, ob und wie sie auf das Gesundheitswesen übertragbar sind. Insbesondere in der Automobilindustrie wurden Ideen aus Japan übernommen, um die hauseigenen Prozesse immer weiter zu optimieren. Kanban, Lean Management und Total Quality Management waren nur einige der Konzepte, die nach ihrer Etablierung zu hohen Produktivitätsgewinnen führten. Zusätzlich steht das Gesundheitswesen aktuell vor Herausforderungen, die künftig eine stärkere und organisationsübergreifende Zusammenarbeit von Leistungsträgern und verschiedenen Berufsgruppen bedingen. Erschwingliche Personalcomputer, Netzwerke und das Internet ermöglichen eine solche Zusammenarbeit unter relativ geringem Aufwand.

Der medizinische Fortschritt bedingt seinerseits eine zunehmende Spezialisierung. Verhaltensbedingte, sozioökonomische und genetische Faktoren spielen eine stärkere Rolle in der Medizin. Dies führt zu einer Zunahme der Schnittstellen mit anderen Fachbereichen und einer stärkeren Einbeziehung des Patienten in den Behandlungsverlauf und -erfolg.


ISBN 978-3-88579-286-4

Versorgungsmodelle werden immer flexibler und müssen sich stärker an zuvor vereinbarten qualitätsorientierten Parametern messen lassen. Dabei entstehen Versorgungsnetze, die mit entsprechendem Koordinationsaufwand auf die individuellen Bedürfnisse der Patienten zugeschnitten werden können. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, müssen sich die beteiligten Organisationen verändern.

### 1.3 Netzwerkbildung und strategische Unternehmensführung

Auch im Gesundheitswesen bilden sich jetzt verstärkt Netzwerke. Ähnlich wie in der Industrie, werden Versorgungsnetzwerke von einem fokalen Unternehmen aktiv gesteuert. Dabei spielt die Digitalisierung für die organisatorische Neugestaltung eine wichtige Rolle. Die Steuerung eines Versorgungsnetzwerkes kann nur mit leistungsfähiger Informationstechnologie erfolgen.

Zu den Faktoren für einen erfolgreichen und bedarfsorientierten Betrieb kommunaler Krankenhäuser zählen u.a. die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit einer nach fachlichen Kriterien besetzten und kompetenten Geschäftsführung mit der zuständigen, sich auf die Wahrnehmung einer nicht operativen Aufsichtsfunktion beschränkenden Vertretung der Trägerkommune. Weitere Erfolgsfaktoren liegen in Mitbestimmungs- und Mitwirkungsformen für die Belegschaft oder in der Vernetzung und Verbündung von kommunalen Kliniken, die teilweise sogar kommunalpolitische Grenzen überschreiten können. Will eine Trägerkommune ihr Krankenhaus für eine erfolgreiche Zukunft rüsten, gehören innovative Partnerschaften eines kommunalen Klinikträgers mit privaten Kapitalgebern sowie eine enge und partnerschaftliche Kooperation mit niedergelassenen Ärzten und anderen Gesundheitsberufen zu den möglichen Optionen.

### 1.4 Erfolgsprojekt Verbundkliniken Stadt und Landkreis Ansbach

Das Verbundklinikum Landkreis Ansbach mit seinen Kliniken in Dinkelsbühl, Rothenburg o.d.T. und Feuchtwangen sowie das Klinikum in der Stadt Ansbach sichern als kommunale Krankenhausunternehmen die stationäre Gesundheitsversorgung sowohl in Stadt als auch in einem der größten Flächenlandkreise Deutschlands. In Anbetracht der Reorganisation der Kliniken verfolgt das Klinikmanagement eine ganzheitliche Strategie.

Dabei kommt dem „Kunden“ als Leistungsempfänger eine besondere Bedeutung zu, d.h. jedem, der mit dem Verbundklinikum in Kontakt steht (Patienten, Angehörige, Zuweiser, Kostenträger, Firmen, Mitarbeiter, usw.). Durch diese Betrachtung werden die Kliniken zu Dienstleistern im positiven Sinne. Die Servicequalität ist ein bestimmender Faktor. Ein wirkungsvolles, aber in vielen Krankenhäusern noch zu wenig genutztes Instrument zur erfolgreichen Positionierung im Wettbewerb ist die Markenbildung. Sie setzt Transparenz nach innen und die Einbindung der Mitarbeiter voraus. Denn die Mitarbeiter, vom Pförtner bis zum Chefarzt, personifizieren die Marke. Der Wettbewerb entscheidet sich in den Köpfen und Herzen der Kunden.


ISBN 978-3-88579-286-4

Die Zielsetzung der Reorganisation umfasst die Zusammenführung der Kliniken in der Region und die Etablierung als kommunale Marke. Dabei gilt es, die Gesundheitsversorgung aus einer Hand nicht nur gedanklich, sondern auch inhaltlich umzusetzen. In der öffentlichen Wahrnehmung sollen die Häuser als sicher, leistungsfähig und kompetent angesehen werden. Ein solcher Paradigmenwechsel wurde möglich, da ein neuer Vorstand die Führung der drei Kliniken im Landkreis seit 2010 übernommen hat. Ab 2012 wird auch die Führung des Klinikums Ansbach in Personalunion mit diesem Vorstand durchgeführt.

Erklärtes Ziel ist es, die Häuser mittels eines strukturierten Marketings an eine Markenbildung heranzuführen und wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Als erste Etappe wurde für das Verbundklinikum Landkreis Ansbach ein so genannter Blog (www.fraenkisch-gesund.de) aufgebaut. Dieser Blog trägt nicht den Namen des Verbundklinikums, sondern wurde bewusst mit der Region verknüpft. Das Ergebnis ist eine gute Akzeptanz in der Bevölkerung, bei Mitbewerbern und in der Presse. Bestandteile des neuen Blogs bilden regelmäßige Podcasts, Hintergrundinformationen, RSS-Feeds, Links, Kommentare sowie ein Archiv, in dem alle Veröffentlichungen sowie der Pressespiegel aufgerufen werden können.

Infolge des zunehmenden Handlungsbedarfs und des zunehmend enger werdenden finanziellen Spielraumes kristallisieren sich für modernes Krankenhausmanagement fünf Primärthemen heraus die bevorzugt Betrachtung finden sollten.

1. Patient
2. Kunde als Leistungsempfänger (Angehöriger, zuweisende Ärzte, Kostenträger, andere medizinische Einrichtungen)
3. Rahmenbedingungen
4. Innovation
5. Mitarbeiter

Nach Fokussierung und Analyse der vorgenannten Themen kann sich Erfolg nur einstellen, wenn bei allem Handeln strukturiert auch die Kundenorientierung, die Ergebnisqualität, die bedarfsgerechte Anpassung der Krankenhausstruktur und die Wirtschaftlichkeit im ausgewogenen Maße Berücksichtigung finden.

Um die Mitarbeiter bei dem gesamten Restrukturierungsprozess immer zeitnah informieren zu können, werden monatliche Newsletter zu den wichtigsten Themen veröffentlicht.

Als wichtigstes Ergebnis der Analyse wurde festgestellt, dass die gesamte IT-Struktur für eine zukunftsfähige wettbewerbsfähige Ausrichtung angepasst werden muss. Dies bedeutet, dass auf Grundlage eines neuen Krankenhausinformationssystems eine Data-Warehouse-Struktur geschaffen wird, die sowohl die Patientenlogistik als auch das Ressourcenmanagement zukünftig ohne Systembrüche ermöglicht.


ISBN 978-3-88579-286-4

Dieses vernetzte Arbeiten erstreckt sich sowohl innerklinisch als auch außerklinisch auf den niedergelassenen ärztlichen Bereich. Hier werden Informationsportalstrukturen aufgebaut, die es externen Partnern ermöglichen, die Informationen innerhalb der Klinik in ansprechender Form abzurufen.

### 1.5 Social Media Marketing als Innovationssprung

Die nächste Arbeitsstufe konzentriert sich auf das Social Media Marketing. Dieses baut zeitlich auf den Erfahrungen und Ergebnissen der vorangegangenen Arbeitsstufen auf. Gemäß der 80/20-Regelung werden 80 Prozent der Projekte innerhalb der ersten drei Arbeitsschritte umgesetzt. Wird jedoch die Effizienz der Marketingprojekte betrachtet, sind erst 20 Prozent der Wirkung und Wahrnehmung in den Zielgruppen erreicht. Das bedeutet, dass mit der richtigen Arbeit erst jetzt begonnen werden kann. Die Gesetzmäßigkeiten hierzu schreibt uns das neue Denken und Handeln in den Social Media Netzwerken vor. Das richtige Agieren in diesen Netzwerken wird zu 80 Prozent im Wettbewerb um die Marktanteile und um Fallzahlen entscheidend sein. Die Social Media Netzwerke diktieren einen permanenten Wandel. Der Content erfährt eine gänzlich neue, strategische Bedeutung.

Eine Marke beinhaltet stets ein Markenversprechen. Im Rahmen der Analyse sowie der Markenentwicklung sind daher interne und externe Perspektiven zu berücksichtigen. Während die interne Perspektive die eigene Sicht der Marke aufzeigt, spiegelt die externe Perspektive das Image einer Marke in der Öffentlichkeit wider. Nur wenn zwischen beiden Perspektiven keine große Diskrepanz besteht, kann eine Marke erfolgreich positioniert werden: Die entwickelte Markenvision muss eindeutig und gut zu kommunizieren sein. Angestrebte Ziele sind Bestandteile der Marken und müssen im Sinne eines „internal Branding“ intensiv an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Darin sind alle unternehmensinternen Maßnahmen enthalten, die darauf zielen, die Mitarbeiter in den Prozess der Markenbildung einzubeziehen, für diese zu begeistern und damit letztendlich bei ihnen ein markenkonformes und die Marke unterstützendes Verhalten zu erreichen.

Die zahlreichen Neuerungen und Innovationen gilt es intern den Mitarbeitern in einer aufbereiteten Form nahezubringen, um den Unternehmenserfolg zu sichern.


ISBN 978-3-88579-286-4

# 2 Information und Interaktion – Wissen fließt

## 2.1 Faktoren effizienter Zusammenarbeit

Um die erforderlichen Veränderungen zur Erreichung von Ergebnisqualität, Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung so nachhaltig umzusetzen, dass diese als Bestandteile der Marke „Verbundklinikum Landkreis Ansbach“ nach innen wie nach außen wirken, ist eine transparente Kommunikation und kooperative Zusammenarbeit nach innen wie nach außen unabdingbar: Einerseits muss das erforderliche Wissen über die Zielsetzungen aktiv verteilt werden und im Rahmen der täglichen Arbeit für alle Mitarbeiter in geeigneter Form zur Verfügung stehen. Andererseits muss auf Ebene der Mitarbeiter vorhandenes Wissen unabhängig von vorhandenen Unternehmenshierarchien allen im Unternehmen zur Verfügung stehen, die sich mit gleichen oder ähnlichen Fragestellungen befassen, um eine einheitliche Außenwirkung (Marke) und die Nutzung des vorhandenen Innovationspotentials (Ergebnisqualität, Wirtschaftlichkeit) und damit den Unternehmenserfolg sicherzustellen.

„In gelingenden Kooperationen entwickeln die beteiligten Individuen ihre Persönlichkeit sowie ihre Kompetenzen, erzeugen Organisationen Effektivität, Effizienz und Qualität, werden Möglichkeiten geschaffen, Innovationen hervor zu bringen und kann eine Balance aus Kontinuität und Wandel hergestellt werden.“ [CS08]

Gelingende Kooperationen finden sich dort, wo bezogen auf die relevante Interaktion eine reibungslose Kommunikation stattfinden kann und ein vergleichbarer Wissens- und Informationsstand der Mitarbeiter vorherrscht – so können Missverständnisse, Wartezeiten durch Rückfragen und Fehler weitgehend vermieden werden.

Der Begriff „Wissen“ bezieht sich in diesem Kontext auf das implizite Wissen („Erfahrungswissen“) der Mitarbeiter und unterscheidet sich deutlich von der dokumentierten Information: Aufbau und Weitergabe von Erfahrungswissen kann nur durch die aktive Auseinandersetzung einer Person mit ihrer Umwelt, durch Interaktion und Zusammenarbeit erfolgen und nicht etwa durch das Durcharbeiten von Arbeitsanweisungen erworben werden. Die Bedeutung des Erfahrungswissens nimmt dabei stetig zu (Abbildung 1, vgl. [Ac08]).

Ein Mitarbeiterportal, das die Zusammenarbeit der an einem Geschäftsprozess beteiligten Mitarbeiter und externen Partner durch einfache Informationsbeschaffung und Kommunikation unterstützt, sorgt damit nicht nur für eine effiziente Zusammenarbeit, sondern gleichzeitig auch für den Ausbau und den Transfer des wichtigen Erfahrungswissens.

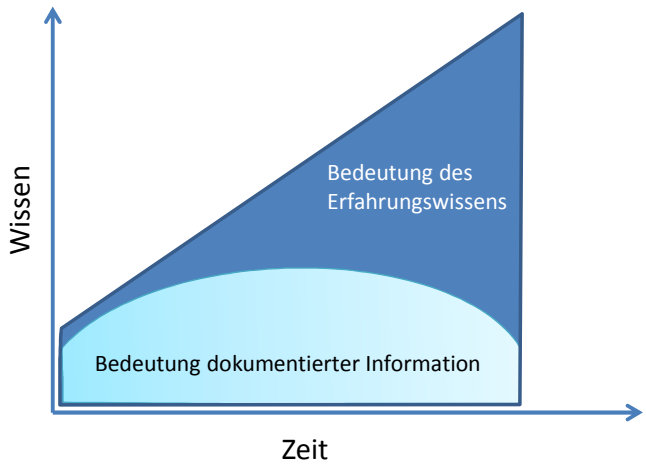


Abbildung 1: Bedeutung von Erfahrungswissen und dokumentierter Information im Zeitverlauf

### 2.2 Funktional statt hierarchisch: Communities of Practice

Aufgrund der wachsenden Bedeutung einer schnellen Bereitstellung von Wissen im Unternehmen und einem reibungslosen Wissenstransfer von Mitarbeiter zu Mitarbeiter spielt die Etablierung von Strukturen und Systemen, die eine optimale Kommunikation im Unternehmen ermöglichen eine wichtige Rolle. Die Kommunikation wird oftmals erschwert durch unterschiedliche und weit voneinander entfernte Unternehmens-standorte. Ein häufiges Problem räumlich getrennter Standorte ist, dass die Mitarbeiter kein Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln und sich nicht mit ihrem Unternehmen oder der Unternehmensmarke identifizieren. Unter diesen Bedingungen kommt es nur begrenzt zur Wissensweitergabe sowie zur Entwicklung und Implementierung von Innovationen. Wie kann die Nutzung von „neuen Medien“ zur Lösung dieses Problems beitragen?

Neue Formen der Zusammenarbeit, wie die sogenannten „Communities of Practice“, können beim Umdenken und Ausrichten der Unternehmenskommunikation helfen. Virtuelle Communities (engl. Gemeinschaften) sind ein Zusammenschluss von Menschen mit gemeinsamen Interessen, welche computergestützt Informationen austauschen [Dö01]. Besonders die gemeinsamen Interessen zeichnen diese Art der Kommunikation aus. Hierbei steht die Bearbeitung einer bestimmten Thematik im Vordergrund.

Nicht die im Unternehmen definierte Organisations-Hierarchie ist Basis für die Kommunikationsstruktur, sondern bewusst die Zusammenarbeit und der themen- und funktionsbezogene Informationsaustausch über alle Hierarchiestufen hinweg. Die Folge im Unternehmenskontext ist Transparenz nach innen und die intensive Einbindung der Mitarbeiter. Dies stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter und bewirkt eine stärkere Identifizierung mit der Marke. Jeder Akteur ist zunächst gleichberechtigt und Teil der Gemeinschaft. Akteure schließen sich unabhängig von ihrer Sichtweise, Abteilungszugehörigkeit oder ihrem Aufenthaltsort gemäß ihrer Tätigkeit oder Interessen zusammen:

„Der Anlass, Zeitpunkt und die beteiligten Partner ergeben sich situativ je nach Problemlage; die Verständigung erfolgt auf der Grundlage gemeinsamer Erfahrungen und mit Hilfe von Gegenständen, und nicht zuletzt basiert die Beziehung zwischen den Kooperationspartnern auf einer wechselseitigen (arbeitsbezogenen) Vertrautheit. Aus diesen Merkmalen ergibt sich der strukturell (!) informelle Charakter, da sich solche Formen der Kooperation und Kommunikation nicht oder nur begrenzt formalisieren lassen.“ [BR06]

Eine Community of Practice kann folglich nicht formal eingeführt werden. Über den Erfolg und Nutzen entscheidet letztendlich der Nutzerkreis. Dies bedeutet, dass folgende Aspekte bei der Einführung der Community berücksichtigt werden müssen (vgl. [Hi10]):

**Individuelles, zielgruppenspezifisches Konzept**

Das Konzept für die Community muss stark auf die Interessen, Merkmale und Verhaltensweisen der Zielgruppe abgestimmt sein. Hierfür ist zunächst eine klare Zielsetzung nötig. Dieses Ziel muss anhand der Bedürfnisse der Benutzer abgeleitet und kontinuierlich überprüft sowie gegebenenfalls angepasst werden. Stark verknüpft mit dem Ziel der Community ist der Nutzen für die einzelnen Akteure. Dieser Mehrwert ist die primär treibende Kraft zur Beteiligung innerhalb der Gemeinschaft.

**Organisation**

Das Wachstum und die Einführung der Community, sowie die Prozesse und Aktualisierungen müssen kontinuierlich gewährleistet und vorausschauend geplant sein. Für die erfolgreiche Einführung muss im ersten Schritt eine Kerngruppe innerhalb des Unternehmens als Lead-User identifiziert werden. Diese Lead-User bilden die Keimzelle im Unternehmen für ein homogenes Wachstum der Community. Die Zugehörigkeit zu der Gemeinschaft kann hierbei nicht diktiert werden, sondern kann lediglich durch Vertrauen entstehen.

**Layout und Usability**

Attraktivität der Lösung, Usability und Navigation sind elementare Komponenten um die Benutzer an eine Lösung zu binden und somit die Kommunikation zu fördern. Diese vermeintlich schwachen Faktoren erweisen sich in der Praxis als sehr wichtig. Benutzer entscheiden bereits während der ersten Male der Benutzung, ob sie das System weiterhin nutzen. Bereits zu Beginn muss der Nutzer mit dem System umgehen können.


ISBN 978-3-88579-286-4

**Funktionen**

Die Community lebt von den Funktionen des Systems. Dies bedeutet, dass die Kommunikation nur so intensiv sein kann, wie es der Leistungsumfang der Lösung gewährleistet. Typischerweise unterscheidet man bei communities zwischen synchroner (gleichzeitiger) und asynchroner (zeitlich verzögerter) Kommunikation. Je nach Zielsetzung und Bedürfnissen müssen hierbei die geeigneten Funktionen kombiniert implementiert werden. Ziel darf nicht der Anspruch auf Erfüllung aller Funktionalitäten sein, sondern muss die Fähigkeiten des gesamten Nutzerkreises berücksichtigen.

Abhängig von der Zielsetzung und dem Kontext der Community of Practice können verschiedene Potentiale innerhalb des Unternehmens gefördert und genützt werden. Hierzu zählen beispielsweise die gezielte Förderung der themenbezogenen Zusammenarbeit besonders über Unternehmensstandorte hinweg, sowie die Nutzung von Innovationspotentialen im Unternehmen. Die Community of Practice kann also auch als Instrument eines Open-Innovation-Prozesses verstanden werden. Wie bereits oben beschrieben nimmt die Bedeutung von Erfahrungswissen speziell im Gesundheitswesen stetig zu. Wissen wird wichtigste Ressource um sich am Markt abzuheben. Im Hinblick auf eine solche Zielsetzung wird die Community of Practice eine treibende Kraft der Wissensgenerierung innerhalb des Unternehmens. Nachstehende Abbildung zeigt den Kernprozess der Community zur Wissensgenerierung (vgl. [WR98]).

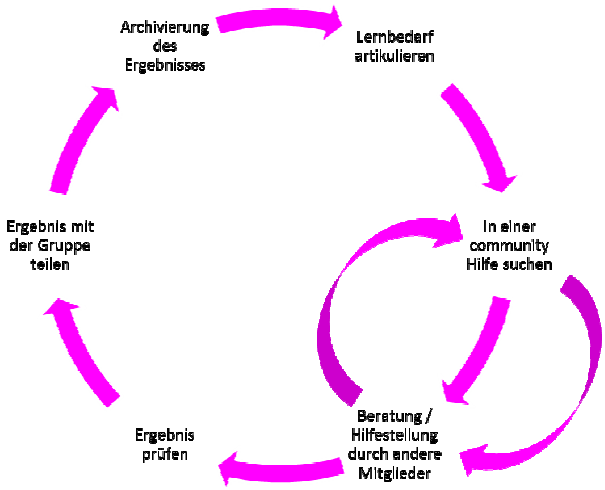


Abbildung 2: Kernprozess der Community zur Wissensgenerierung

Die Community hat eine integrative Wirkung. Wissen als eine an Menschen gebundene Ressource wird eben durch diese Gemeinschaft nutzbar und bildet das Know-How des Unternehmens ab. Genau dieser Umgang mit Wissen soll im Folgenden genauer betrachtet werden.


ISBN 978-3-88579-286-4

# 3 Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement

„Wissen ist der entscheidende Produktionsfaktor unserer Zeit, und Management ist die Kunst, das Wissen produktiv zu machen. Für sich genommen bewirkt Wissen nichts – es ist lediglich ein Potential. Erst durch Management wird Wissen wirksam. Management transferiert Wissen in Können und in Resultate. Dies ist die erste Verantwortung von Führungskräften in allen Organisationen der Gesellschaft.“ Prof. Dr. Fredmund Malik

## 3.1 Klassisches Wissensmanagement – Wissen im Schubladensystem

Die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis erweist sich als größte Herausforderung, da der Mensch ein schwer zu beschreibender Modellparameter ist. Um einen Nutzen für das Unternehmen zu erzeugen, muss ein Umdenken stattfinden, denn allzu oft wird unter Wissensmanagement ein Instrument verstanden, welches Wissen aufnimmt und abrufbar macht. Dieses Modell, quasi ein Schubladensystem auf das man je nach Bedarf zugreift, erweist sich jedoch als nicht ausreichend.

Wissen ist lediglich „ein Potential“. Wie sinnvoll ist es dann Wissen in eine Schublade zu legen und darauf zu hoffen, dass man während eines Arbeitsprozesses diese Schublade öffnet und „Wissen“ findet? Wissen ist kein Objekt, welches man von der Intention der Mitarbeiter beziehungsweise dem Ziel der Unternehmenstätigkeit trennen kann. Entscheidend ist, das Wissen als Potential innerhalb der Wertschöpfungskette des Unternehmens wirksam wird. Für ein sinnvolles Wissensmanagement bedeutet dies, dass ein Wissensmanagementsystem am Geschäftsprozess orientiert sein muss. Nicht nur im Kontext eines Klinikverbundes bedeutet dies, dass die jeweiligen Arbeitsprozesse der Mitarbeiter und die Ergebnisqualität im Vordergrund stehen.

## 3.2 Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement – Schlüssel zum Erfolg

Angewandtes geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement bedeutet, Wissen und Aktivitäten auf die Geschäftsprozesse des Unternehmens zu fokussieren. Hierdurch steht der berufliche Alltag der Mitarbeiter im Mittelpunkt. Eine IT-Lösung muss daher so aufgebaut sein, dass sie von allen Mitarbeitern schnell und einfach genutzt werden kann und ihnen einen nachvollziehbaren Mehrwert bringt. An welcher Stelle im Arbeits- beziehungsweise Geschäftsprozess soll nun Wissen wirksam werden? Hierfür soll die Bedeutung von Information und Wissen auf den Arbeitsprozess ins Gedächtnis gerufen werden:

Ausgehend von einer Information wird durch Interpretation für den Akteur Wissen generiert. Dieses Wissen basiert jedoch auf den individuellen Erfahrungskontexten und den jeweiligen Arbeitsprozessen der interpretierenden Mitarbeiter. Auf Basis dieses Informationswissens handelt der Akteur. An dieser Stelle ist Handlungswissen nötig. Aus dem Informations- und Handlungswissen resultieren eine Handlung und die Kompetenz für den Akteur.


ISBN 978-3-88579-286-4

Die Herausforderung besteht nun darin, Informations- und Handlungswissen an der richtigen Stelle im Arbeitsprozess zugänglich zu machen und gleichzeitig Wissen im Arbeitsprozess zu generieren. Somit kann aus bereits vorhandenem Wissen innerhalb des Arbeitsprozesses neues Wissen generiert werden.

Dieses Modell rückt die praktische Anwendbarkeit in den Vordergrund und stellt lediglich Minimalanforderungen bezüglich der Kernaufgaben zur Wissensgenerierung. Das Wissen wird bewusst nicht vom Anwendungsgebiet im Arbeitsprozess getrennt. Hierfür müssen Arbeitsprozesse gezielt in das Wissensmanagement integriert werden.

Dementsprechend besteht ein geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement aus den drei Elementen Informationsmedium, Kommunikationsmedium und Arbeitsplattform. Aus dieser Verknüpfung lässt sich aus einem Arbeitsprozess Wissen durch die Ausführung von Arbeitsschritten in einem „Wissensmanagementsystem“ explizieren. Neben dieser direkten Explizierung steht bei dem oben beschriebenen Ansatz der direkte Wissenstransfer zwischen den Akteuren im Vordergrund.

Kernelement hierbei ist eine Community of Practice, welche auf die Arbeitsprozesse der Mitarbeiter angepasst wird und den bereichs- und hierarchieübergreifenden Austausch zwischen den Nutzern stärkt. Um dies konkret umzusetzen ist eine Analyse der Ist-Situation notwendig. Durch eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in die Entwicklung und Einführung einer maßgeschneiderten Wissensmanagementlösung wird die Akzeptanz gegenüber üblichen Vorgehensmodellen zur Wissensmanagement-Implementierung gesteigert. Erfolgsentscheidend ist vor allem, dass der Mitarbeiter einen persönlichen Mehrwert in der Nutzung einer Wissensmanagementlösung erkennt, damit das System bestmöglich genutzt wird. Leicht anwendbare Werkzeuge und die Zusammenfassung von Informationen und Wissen tragen zu dauerhafter Akzeptanz bei.

Das innerhalb einer Community entstehende Vertrauen ist Grundvoraussetzung für die Bereitschaft zum Wissenstransfer. Dieser Wissensaustausch auf Vertrauensbasis ist nichts Neues: In jedem Unternehmen wird auf Nachfrage Wissen zwischen den Kollegen ausgetauscht, oftmals fehlt jedoch die Bereitschaft Wissen unternehmensweit frei zugänglich zu machen. Wissen wird als „kostbares Gut“ angesehen. Für ein Wissensmanagementsystem ist es folglich unerlässlich eine Vertrauensbasis innerhalb der Community, dem Kommunikations- und Transfermedium, zu schaffen. Dieses Vertrauen wird durch die frühe Einbeziehung der zukünftigen Nutzer erreicht, die bereits vor Implementierung des Systems eine Interessengemeinschaft bilden. Aus diesem Grund kann das Wissensmanagementsystem als Gemeinschaftsprodukt aller Beteiligten verstanden werden.

Für ein Unternehmen wie das Verbundklinikum Landkreis Ansbach bedeutet dies, dass eine gemeinsame Identität innerhalb der Community eine Vertrauensbasis erzeugt und gleichzeitig die Identifikation der Mitarbeiter mit der Marke stärkt. Es entsteht eine Markenbindung und verbesserte Kommunikationskultur durch die virtuelle Gemeinschaft und den Austausch über räumliche Barrieren hinweg.


ISBN 978-3-88579-286-4

Durch die dadurch mögliche transparente Wissensgenerierung und die Wissensnutzung im Arbeitsprozess wird die Qualität der Dienstleistung auf Dauer gesteigert. Dadurch nimmt das Verbundklinikum Landkreis Ansbach in der Gesundheitsbranche eine Vorreiterrolle im Umgang mit Wissen ein.

Wissensmanagement ist keine fertige Lösung sondern muss in einem Prozess in den Verbundkliniken des Landkreises Ansbach zusammen mit den Mitarbeitern wachsen. Zusammenfassend kann jedoch ein geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement einen wichtigen Beitrag zur Erfüllung der Herausforderungen leisten.

# 4 Wissensmanagement und Mitarbeiterportal

Der Anforderung, den Mitarbeitern möglichst umfassend alle verfügbaren Informationen zur Verfügung zu stellen, versuchen viele Unternehmen mit dem Konzept des Intranets zu erfüllen. Doch nicht selten verwandelt sich dieses Medium allzu schnell in einen Informationsdschungel, in dem alle möglichen Informationen auf Halde gelegt werden.

Zur Umsetzung eines Wissensmanagements ist eine solche Informations(Müll-)Halde gänzlich ungeeignet, da der Anspruch, Informationen im Kontext bereitzustellen und so Wissen zu generieren, nicht erreicht werden kann.

Die Basis für den vorgestellten Ansatz eines geschäftsprozessorientierten Wissensmanagement ist ein interaktives Mitarbeiterportal, das als Informations-, Kommunikations- und Arbeitsplattform eine Vielzahl der täglichen Aufgaben unterstützt. Die Bereitstellung von Wissen im Kontext des Geschäftsprozesses erfolgt dabei durch nutzergerechte Information und Verfügbarkeit von individuell zusammengestellten Spezialanwendungen zusammen mit den Möglichkeiten einer effizienten Online-Kommunikation und Kooperation.

## 4.1 Anforderungen

Die Anforderungen an ein Mitarbeiterportal sind bei genauerer Betrachtung vielschichtig:

**Personalisierung**

Für die Akzeptanz eines Mitarbeiterportals spielt eine wichtige Rolle, den täglichen Information-Overload zu vermeiden. Personalisierung bedeutet in diesem Kontext, dem Mitarbeiter standardmäßig nur diejenigen Inhalte anzuzeigen, die für ihn relevant sind. Personalisierung bedeutet dabei nicht notwendigerweise die Einschränkung der verfügbaren Inhalte im Sinne eines Daten- oder Zugriffsschutzes – Ziel ist die im minimalistischen Sinn optimale Informationsversorgung. Basis für eine Personalisierung ist die Identifikation des Anwenders durch das Mitarbeiterportal.


ISBN 978-3-88579-286-4

**Kontextbildung**

Eine weitere Stufe der Personalisierung wird erreicht, wenn der Mitarbeiter die Anordnung der verfügbaren Informationen anpassen und den Kontext, in dem Informationen unterschiedlichster Art verfügbar sind, somit individuell gestalten kann.

**Unterstützung der Kommunikation**

Um das Mitarbeiterportal als Informations- und Kommunikationsplattform zu etablieren, ist die Integration der im Unternehmen verfügbaren Informationskanäle (Email, Fax) wie auch die Bereitstellung von Medien, Diskussionsforen oder Blogs, mit denen eine themenorientierte, kontextbezogene Kommunikation bis hin zur Zusammenarbeit in Communities of Practice ermöglicht wird, erforderlich.

**Suche**

Eine übergreifende Suchfunktion und Verschlagwortung, idealerweise mit der Möglichkeit der Volltextsuche in Dokumenten, unterstützt die Anwender beim Auffinden relevanter Informationen, die nicht in den personalisierten Ansichten verfügbar sind.

**Aktive Wissensverteilung**

Nicht immer ist die Suche das geeignetste Mittel, um auf neue oder noch unbekannte Informationen zu stoßen: Die Möglichkeit der Anwender, sich aktiv über aktualisierte oder neu hinzugefügte Informationen des relevanten Arbeits- und Informationsbereichs informieren zu lassen, ist meist wesentlich effizienter.

**Daten- und Zugriffsschutz**

Die Bereitstellung und Verfügbarkeit von Wissen im Mitarbeiterportal muss selbstverständlich den Anforderungen des Daten- und Zugriffsschutzes genügen. Dies bedeutet jedoch nicht nur, den Zugriff auf bestimmte Bereiche des Mitarbeiterportals zu reglementieren. Der Schutz von Informationen muss z.B. auch bei der Verwendung der Suchfunktion gewährleistet sein: Die Liste der Suchergebnisse liefert nur diejenigen Informationen, für die der Mitarbeiter Zugriffsrechte besitzt. Die Steuerung des Zugriffs darf dabei nicht die Aufgabe der IT-Administration sein, sondern muss den für die Information verantwortlichen Mitarbeitern offenstehen.

**Nachvollziehbarkeit**

Die Qualität der Arbeitsergebnisse hängt heute sehr oft von der Aktualität des Wissens ab, das in den Arbeitsprozessen eingesetzt wird. Um die Verlässlichkeit der Informationen beurteilen zu können, müssen Änderungen nachvollzogen, bei Bedarf auf frühere Informationsstände zurückgegriffen werden können.


ISBN 978-3-88579-286-4

### 4.2 Umsetzung: Arbeits-Plattform statt Intranet

Eine optimale Wirkung des Mitarbeiterportals wird erreicht, wenn im Zuge der Umsetzung eines geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements nicht nur Informationsbeschaffung und Kommunikation, sondern auch die Durchführung von Transaktionen im Mitarbeiterportal verfügbar sind. Beispiele für Transaktionen sind

- Urlaubsantrag inkl. elektronischer Freigabe durch Stellvertreter und Vorgesetzte
- Bestellung von medizinischem Sachbedarf auf einer Station inkl. Anpassung des Lagerbestands
- Elektronische Leistungs- und Befundkommunikation inkl. Übermittlung an die externe Radiologie

Dies schafft die Basis für eine Digitalisierung von Arbeitsprozessen und ermöglicht nicht nur die Steigerung der Prozessqualität sondern meist zudem eine deutliche Reduzierung der Prozesskosten: Information, Kommunikation und Transaktion können so in einen gemeinsamen Kontext integriert werden und bilden das für den Arbeitsprozess erforderliche Wissen ab.

Das Mitarbeiterportal wird so zur Arbeitsplattform für die Mitarbeiter, wodurch die Kopplung von Wissen und Arbeitsprozessen erreicht werden kann.

## 5 Alle ziehen mit – Strategien & Erfolgsfaktoren

Die Umsetzung eines geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements kann nur dann gelingen, wenn die Akzeptanz der Mitarbeiter von Anfang an gewährleistet ist. Da es sich bei diesem Vorhaben um ein unternehmensweites Projekt handelt, sind wichtige Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

- Einordnung des Projektes als Chefsache
- Frühe Einbindung der Mitarbeiter im Rahmen eines Change-Management-Prozesses
- Sukzessive und sensible Einführung im Unternehmen, keinesfalls ein „Big Bang“
- Sicherstellung einer optimalen Usability durch Einforderung und Berücksichtigung des Anwender-Feedbacks während der Einführungsphase
- Etablieren von Key Usern, die als Ansprechpartner auf gleicher Ebene für Fragen und Probleme, aber auch für spontane Hilfestellung zur Verfügung stehen.


ISBN 978-3-88579-286-4

Ein Gelingen dieser Faktoren eröffnet den Fortschritt vom Intranet zum Mitarbeiterportal und im gleichen Zug den Sprung in die Social Media Welt.

Das Gesundheitssystem befindet sich in einer Phase rapiden Umbruchs. Dies gilt ebenso für andere Dienstleistungsbereiche und Industriezweige. Mit Hilfe eines Mitarbeiterportals das Know-How der Mitarbeiter als größte Ressource eines Unternehmens langfristig nutzbar zu machen und dabei eine erhöhte Anwenderzufriedenheit zu erreichen begründet einen langfristigen Wettbewerbsvorteil, der die strategische Wichtigkeit der Thematik eindeutig untermauert.

Erste Ergebnisse des zum Zeitpunkt der Drucklegung dieses Artikels laufenden Projektes beim Verbundklinikum Landkreis Ansbach zeigen, welches Innovations- und Motivationspotential diese Erfolgsfaktoren beinhalten – eine detailliertere Darstellung der Projektergebnisse im Rahmen des MiPo 2011-2 Workshops soll dies weiter untermauern.

erschienen im Tagungsband der INFORMATIK 2011
Lecture Notes in Informatics, Band P192
ISBN 978-3-88579-286-4
weitere Artikel online:
http://informatik2011.de/519.html

# 6 Literaturverzeichnis

[Ac08] Ackermann, B: Erfahrungswissen der Mitarbeiter schnell und effizient nutzen. Online im Internet unter http://www.business-wissen.de/organisation/wissenstransfer-erfahrungswissen-der-mitarbeiter-schnell-und-effizient-nutzen/ [Stand 20.04.2011], 2008

[Be08] Bernard, F: Mittendrin statt nur dabei - vom Corporate Intranet zum Mitarbeiterportal. Perspektive Blau, 2008

[BR06] Böhle, F; Rehberg, K.-S: Interaktion, Kommunikation und "anderes Wissen". Die Natur der Gesellschaft. In Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel, 2006.

[CS08] Clases, C; Schulze, H: Kooperation konkret! In 14. Fachtagung der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftspsychologie. Pabst Science Publishers, 2008.

[Dö01] Döring, N: Virtuelle Gemeinschaften als Lerngemeinschaften!? Zwischen Utopie und Dystopie. Online im Internet unter http://www.die-frankfurt.de/zeitschrift/32001/ positionen4.htm [Stand 25.05.2002], 2001

[Hi10] Hilker, C: Social Media für Unternehmer. Linde Verlag, Wien, 2010.

[HM07] Hohenegger, S; Müri, R: Identifikation von Schlüsselfaktoren für mehr Effizienz und Effektivität in Gruppenarbeiten auf der Hochschulebene. Universität St. Gallen, St. Gallen, 2007.

[WR98] Wilson, B; Ryder, M: Distributed learning communities – an alternative to designed instructional systems. Paper presented at the Meeting of the Association for Educational Technology Research and Development, Sept, 1998. Online im Internet unter http://carbon.cudenver.edu/~bwilson/dlc.html [Stand 05.09.02], 1998