

# Wissensmanagement von Pflegekräften im Bereich der stationären Krankenversorgung - eine Gestaltungsaufgabe im Pflegemanagement

Hamburg 9. Juni 2011



München



Augsburg



Dresden



**Hauptanliegen von Wissensmanagement  
ist die Anwendung von Wissen und dessen  
Nutzung im Sinne des  
Unternehmenszwecks und der daraus  
abgeleiteten Unternehmensziele** (vgl. Bodendorf 2003, 120).



München



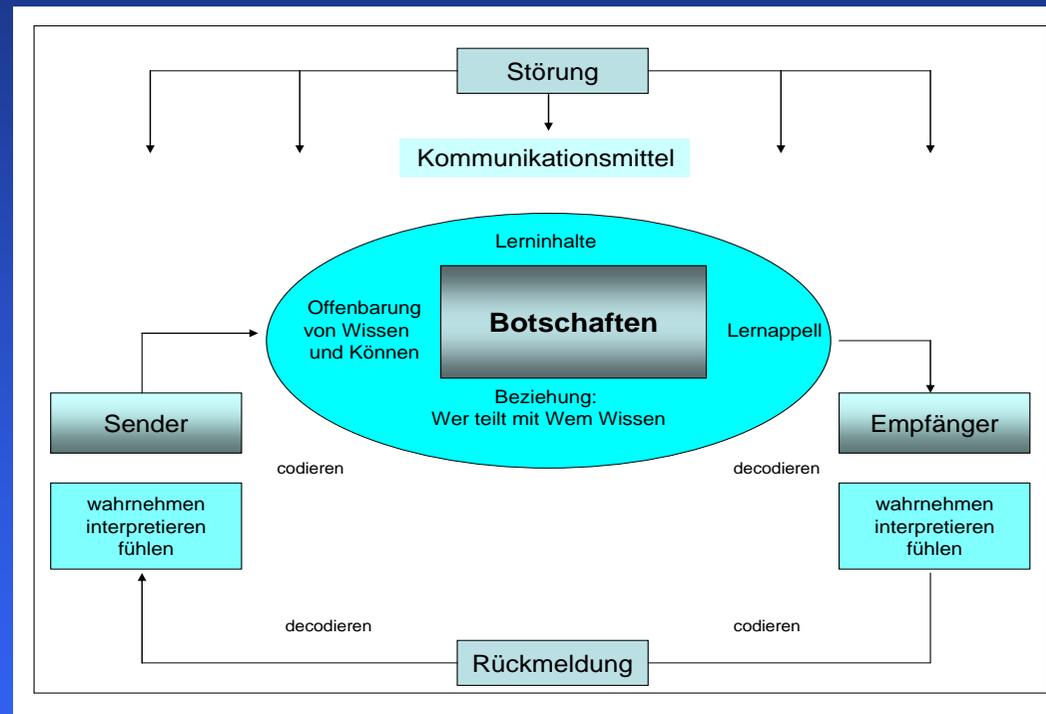
Augsburg



Dresden



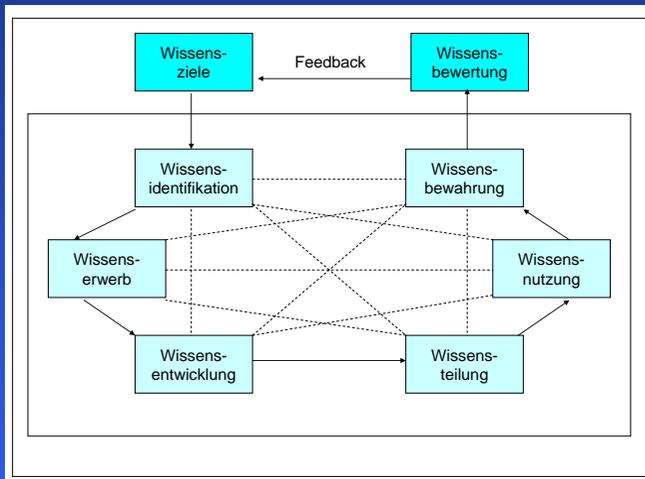
# Kommunikation gilt als Grundlage von Wissensmanagement.



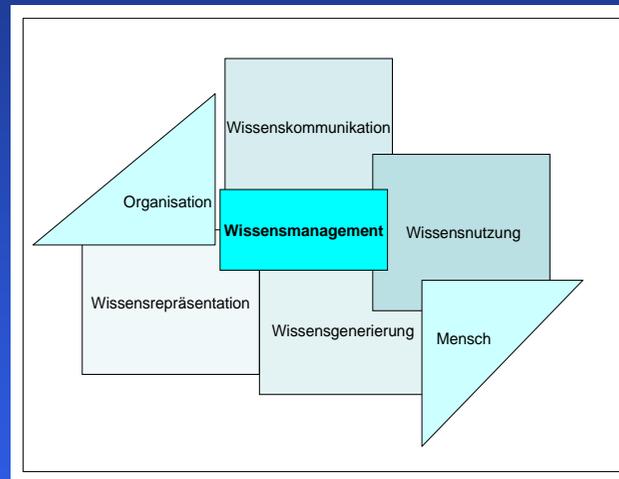
Erweitertes Kommunikationsmodell (in Anlehnung an Schulz von Thun 1988, 30; Falk 2002, 45; Falk 2005, 464)



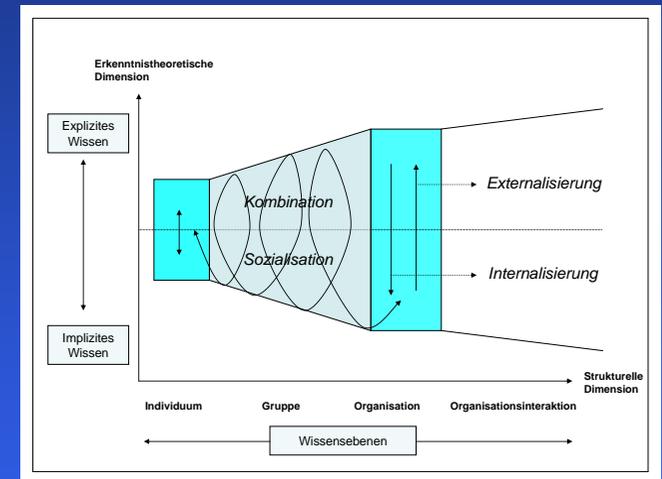
# Wissensmanagementmodelle müssen kritisch betrachtet werden.



Bausteine des Wissensmanagements  
(vgl. Probst u.a. 1999, 58)



Das Münchener Modell  
(in Anlehnung an Reinmann-Rothmeier o.J., 23)



Die spiralförmige Wissensschaffung  
(in Anlehnung an Nonaka/Takeuchi 1997, 87)



# **Ein wesentlicher Aspekt ist der Umgang mit Komplexität:**

**Wissensmanagement ist mit einer Vorstellung von vernetztem Lernen und einem systemisch-konstruktivistischen Denken sowie einem ganzheitlichen Denkansatz zu verstehen.**



# Ein wesentlicher Aspekt ist der Umgang mit Komplexität:

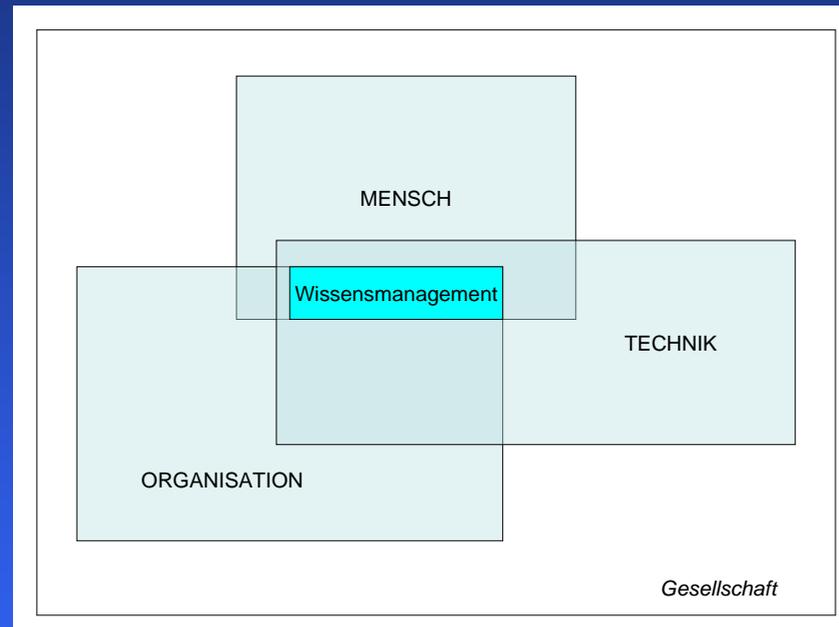
**vernetztes  
Lernen**

**systemisch-  
konstruktivistisches  
Denken**



# Ein wesentlicher Aspekt ist der Umgang mit Komplexität:

**vernetztes  
Lernen**



**systemisch-  
konstruktivistisches  
Denken**

Ansatzdreieck für Wissensmanagement (in Anlehnung an Reinmann-  
Rothmeier u.a. 2005, 755)



# Wissensmanagement ist kein Managementinstrument.

(vgl. Steinmann/Schreyögg 2000, 474).

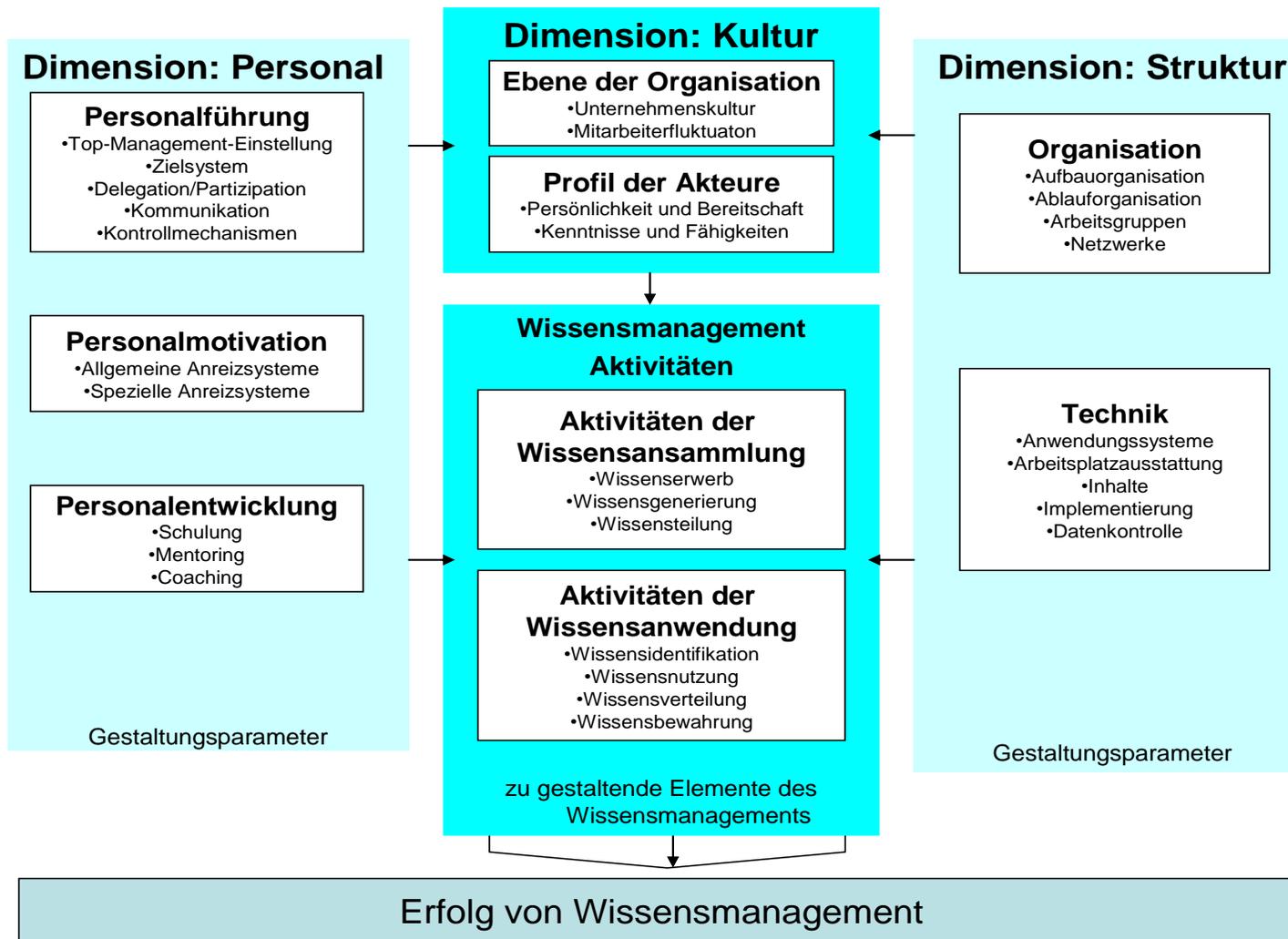


**Untersuchungen zum Stand von  
Wissensmanagement  
in großen Unternehmen aus  
Deutschland  
belegen  
erhebliches Verbesserungspotential.**



**Wissensmanagement stellt sich als eine  
Bewusstseins- und Wissensfrage dar,  
die sich an Erfolgsfaktoren für  
Wissensmanagement orientieren kann.**





Bezugsrahmen von Erfolgsfaktoren für Wissensmanagement (in Anlehnung an Helm u.a. 2007, 230)



# Zwischenfazit:

- Kultur
- Personal
- Struktur
- Wissens - Aktivitäten
- Tendenz zu ganzheitlichen Wissensmanagementansätzen

(vgl. Helm u.a. 2007, 231).



Ambulante Pflegeeinrichtungen

Stationäre Pflegeeinrichtungen

# Als vorrangige Aufgabe von Wissensmanagement in Pflegeorganisationen betont Borsi die Integration (vgl. Borsi 2002, 4)

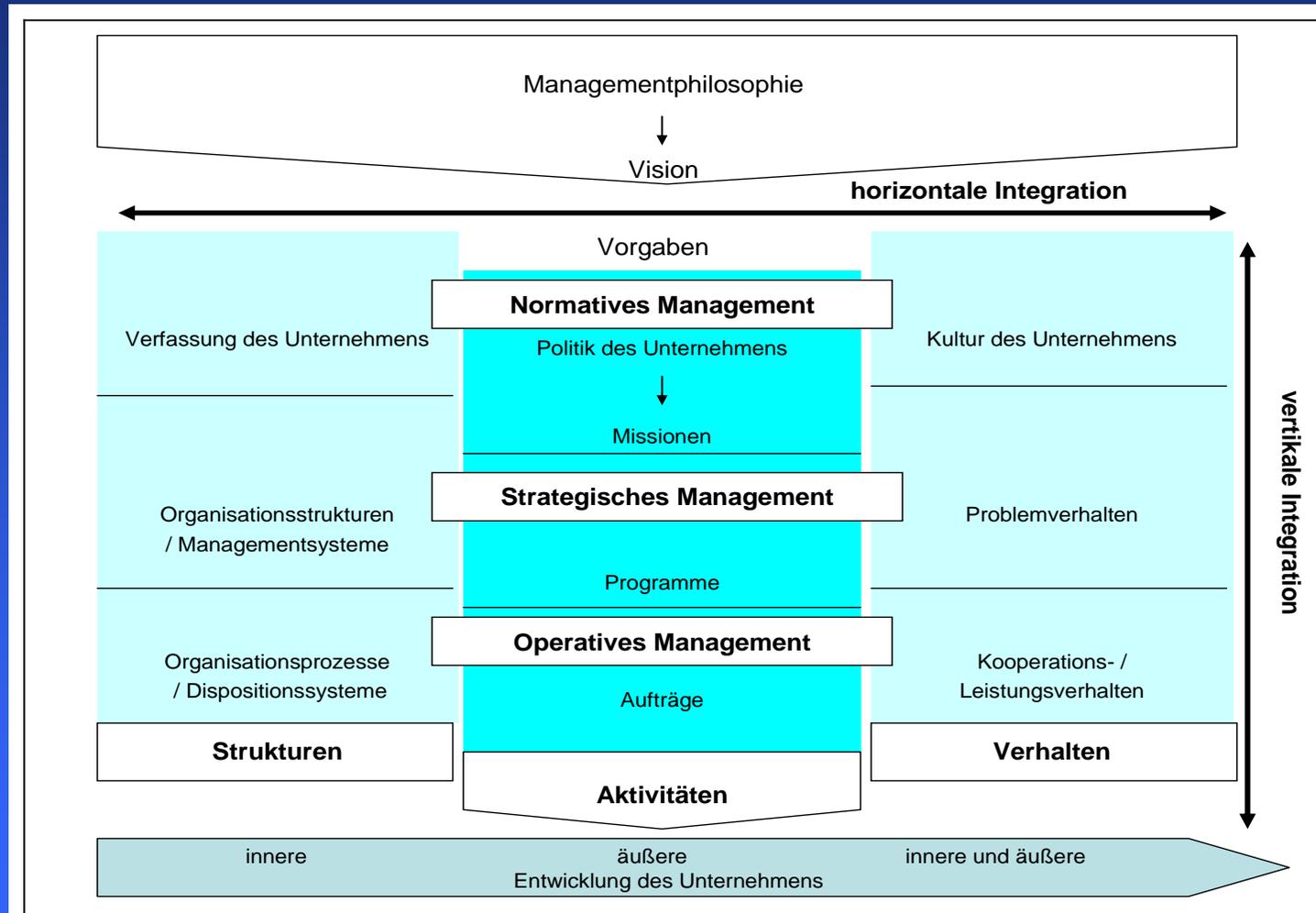


Stationäre Krankenversorgung



# Managementdimensionen im Zusammenhang

(in Anlehnung an Bleicher 2004, 83)



# Wissensmanagement von Pflegekräften im Bereich der stationären Krankenversorgung - eine Gestaltungsaufgabe im Pflegemanagement

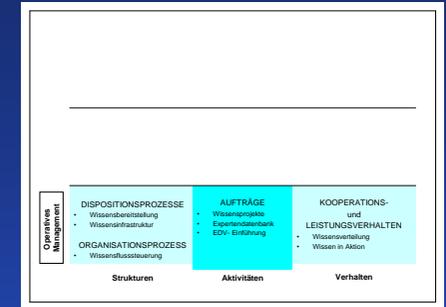
Normatives Management	<b>UNTERNEHMENS VERFASSUNG</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rechtsstrukturen mit Auswirkungen auf Wissensmanagement</li> </ul>	<b>UNTERNEHMENS POLITIK</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wissensleitbild</li> <li>Kritische Wissensfelder</li> </ul>	<b>UNTERNEHMENS KULTUR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikationsintensität</li> <li>Hoher Stellenwert von Innovation</li> <li>Erwünschte Wissenteilung</li> </ul>
	<b>ORGANISATIONSSTRUKTUR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Austauschplattformen</li> </ul> <b>MANAGEMENTSYSTEME</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>z.B. Dokumentenmanagementsysteme</li> </ul>	<b>PROGRAMME</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kernkompetenzen</li> <li>Kooperationen</li> <li>Informationalisierung</li> </ul>	<b>PROBLEMVERHALTEN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wissenszielorientierung</li> <li>Wissensidentifikation orientiert sich am Problem</li> </ul>
	<b>DISPOSITIONSPROZESSE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wissensbereitstellung</li> <li>Wissensinfrastruktur</li> </ul> <b>ORGANISATIONSPROZESS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wissensflusssteuerung</li> </ul>	<b>AUFTRÄGE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wissensprojekte</li> <li>Expertendatenbank</li> <li>EDV- Einführung</li> </ul>	<b>KOOPERATIONS- und LEISTUNGSVERHALTEN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wissensverteilung</li> <li>Wissen in Aktion</li> </ul>
	<b>Strukturen</b>	<b>Aktivitäten</b>	<b>Verhalten</b>

Zielebenen für Wissen im Unternehmen (vgl. Probst u.a. 1999, 71)



# Integration von Wissensmanagement auf operativer Ebene

- **Qualifizierung des Personals**
- **Strukturierung von Prozessen - auch Lernprozessen**
- **Lösungsansatz: Arbeitsplatznahes Einzeltraining**
- **explizieren, kodifizieren, implizieren, personalisieren**
- **Koordinationskunst der Leitung**
- **Gebot: Beachtung kommunikativ - kultureller Aspekte**

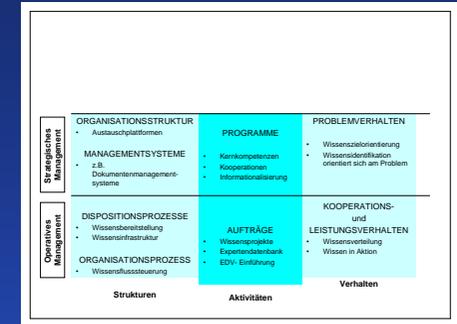


- **Kultur**
- **Personal**
- **Struktur**
- **Wissens - Aktivitäten**
- **Tendenz zu ganzheitlichen Wissensmanagementansätzen**



# Integration von Wissensmanagement auf strategischer Ebene

- **Sichern von Wettbewerbsvorteilen - Zielformulierung**
- **Wissen als Strategie des Unternehmens**
- **Kommunikations-, Informations-, Kooperationsstrukturen**
- **Lösungsansatz: Evidenzbasiertes Management von Führungskräften**
- **Beispiele: Informationssystem, Behandlungspfade, Evaluationen**
- **Gebot: Wissenszielorientiertes Verhalten anstreben**
- **Berichterstattung an die Gesellschaft**



- Kultur
- Personal
- Struktur
- Wissens - Aktivitäten
- Tendenz zu ganzheitlichen Wissensmanagementansätzen



# Integration von Wissensmanagement auf normativer Ebene

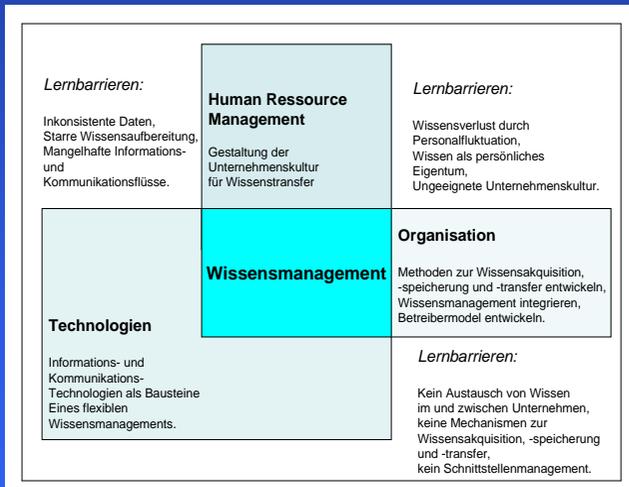
- Überlegungen und Entscheidungen für Wissenskultur
- Kommunikation durch Topmanagement
- Konzeption einer Organisationskultur - Wertediskussion
- Lösungsansatz: Sichtweise ändern - Kulturbewusstes Management
- Wissenserweiterung bezüglich Managementphilosophie - Moral
- Gebot: Gesetzestreue - aber auch Grenzlinien der Gehorsamkeit

Normatives Management	UNTERNEHMENS VERFASSUNG • Rechtsstrukturen mit Auswirkungen auf Wissensmanagement	UNTERNEHMENS POLITIK • Wissensethos • Köstliche Wissensfelder	UNTERNEHMENS KULTUR • Kommunikationsorientiert • Hoher Stellenwert von Innovation • Erwünschte Wissensleistung
	ORGANISATIONSTRUKTUR • Austauschplattformen	PROGRAMME • Kernkompetenzen • Kooperationen • Informationsanpassung	PROBLEMVERHALTEN • Wissenszielorientierung • Wissensidentifikation orientiert sich am Problem
Strategisches Management	MANAGEMENTSYSTEME • z.B. Dokumentenmanagementsysteme		
Operatives Management	DISPOSITIONSPROZESSE • Wissensbereitstellung • Wissensstruktur	AUFTRÄGE • Wissensprojekte • Expertenbibliothek • EDV: Einarbeitung	KOOPERATIONS- und LEISTUNGSVERHALTEN • Wissensverteilung • Wissen in Aktion
	ORGANISATIONSPROZESS • Wissensbewertung		
	Strukturen	Aktivitäten	Verhalten

- Kultur
- Personal
- Struktur
- Wissens - Aktivitäten
- Tendenz zu ganzheitlichen Wissensmanagementansätzen

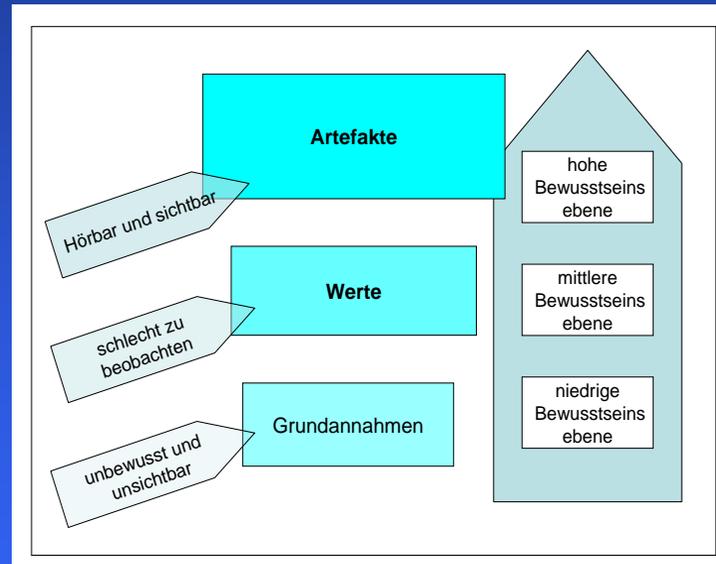


# Besonders hervorzuheben ist die Erkenntnis des hohen Stellenwertes der Mensch-Mensch-Aktivität und die Bereitschaft der Wissensträger zur Wissensteilung.



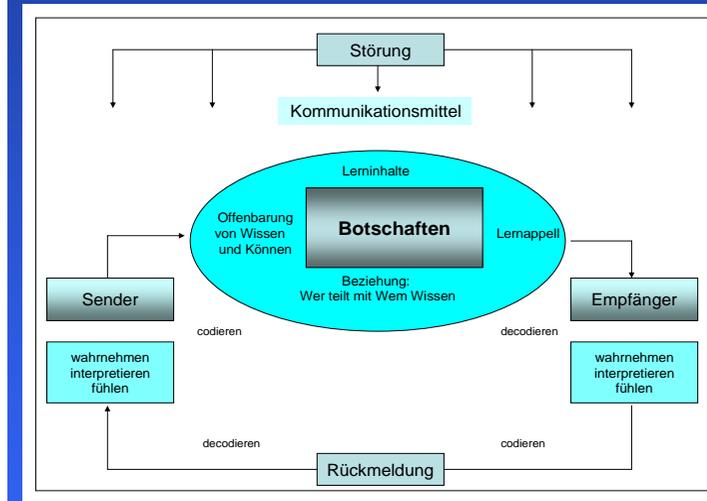
Wissensmanagementdimensionen

(in Anlehnung an Bullinger u.a. 1998, 23)



Ebenen der Unternehmenskultur

(in Anlehnung an Reinmann-Rothmeier u.a. 2001, 50; Rosenstiel/Comelli 2003, 425)



Erweitertes Kommunikationsmodell

(in Anlehnung an Schulz von Thun 1988, 30; Falk 2002, 45; Falk 2005, 464)



# Zusammenfassung:

- Die Erkenntnisse von WM in seiner Komplexität sind übertragbar
- Appell: Tendenz für Entscheidungsprozesse im Management bearbeiten
- Begründung für Situation: Widersprüche des Krankenhauses
- Lösungsansatz: linearen Gedanken des Wortes „Maßnahme“ verlassen
- Mit dem System arbeiten
- Verständnis von Kreativität aus der Kunst (Vision und Realität)
- Führungskräfte müssen Position nutzen (auch angeleitet werden)
- Verantwortung des Pflegemanagements für die Produktion von Wissen



**„Wer spielen muss, kann nicht spielen“**

**(Bürki 2005, 95).**



# Wissensmanagement von Pflegekräften im Bereich der stationären Krankenversorgung - eine Gestaltungsaufgabe im Pflegemanagement

Hamburg 9. Juni 2011



München



Augsburg



Dresden

