

# Zukunftsorientiertes Personalmanagement in DRG-Zeiten

*Future-orientated personnel management in the DRG era*

A. Schleppers und H. - J. Bender

Institut für Anästhesiologie und Operative Intensivmedizin, Universitätsklinikum Mannheim gGmbH  
(Direktor: Prof. Dr. Dr. h.c. K. van Ackern)

**Zusammenfassung:** Mit der Einführung eines neuen Vergütungssystems auf Basis der Diagnosis-Related Groups (DRG) ändern sich die bisherigen Anforderungen an ein zukunftsorientiertes Personalmanagement in den deutschen Krankenhäusern fundamental. Der Bedarf an konzeptioneller Beratung, Personal- und Bildungsschulung für die Führungskräfte (Coach the Coach) sowie einer professionellen Prozessmoderation nimmt immer mehr zu. Die Vision der "Lernenden Organisation" eröffnet dabei der Personalentwicklung neue Tätigkeitsfelder, die hohe Ansprüche an ihre Steuerungskompetenz und Beratungsqualität im Bereich des individuellen und organisationalen Lernens stellen.

**Summary:** The implementation of a new financial system based on Diagnosis-Related Groups funda-

mentally changes the demands on future-orientated personnel management in German hospitals. The need for conceptual consulting, personnel coaching and education management for high professionals ("coach the coach") and professional process moderation is increasing continually. The vision of "Learning Organizations" opens up new and highly demanding fields of activities in personnel management, especially regarding the standard of consulting quality and management competence in the field of individual and organizational learning.

**Schlüsselwörter:** Diagnosis-Related Groups – Personnel Management

**Key words:** Diagnosis-Related Groups – Personalmanagement.

## Einleitung

Durch die zunehmende Verlagerung von produktiver Tätigkeit zu vermehrten Dienstleistungen werden in den westlichen Industrienationen von den Arbeitnehmer/innen neue Aufgaben gefordert und erhöhte psychosoziale Anforderungen gestellt, auf die das Personalmanagement vorbereitet sein muß. Auch steht in einer "freizeitbewußten" Gesellschaft nicht mehr die Arbeit, sondern die Unterhaltung im Mittelpunkt, so daß Arbeitsmotivation nicht nur bei jungen Menschen zum Problem wird. Verstärkt wird die daraus resultierende Unlust durch die modernen Medien, die im Rahmen zunehmender Globalisierung zeitgleich an jeden Punkt der Erde bevorzugt über eher negative Ereignisse berichten, da damit das Interesse der Konsumenten und infolgedessen Quoten und Auflagen leichter zu steigern sind als mit langweiligen ökonomischen Marktberichten.

Andererseits ist mit dem enormen Zuwachs an Wissen eine Spezialisierung im Berufswesen verbunden. Spezialistentum und damit Arbeitsteilung nimmt in jedem Hightech-Unternehmen drastisch zu, erfordert entsprechend ausgebildete Fachkräfte, die häufig an Schlüsselstellungen des gesamten Leistungsprozesses sitzen. Ein Fehlen solcher Kräfte oder Nachwuchsprobleme einer ganzen Berufssparte beeinträchtigen entscheidend die Aufrechterhaltung bestehender und den Aufbau neuer Produktions- oder Wertschöpfungsketten.

Diese allgemeinen gesellschaftlichen Änderungen finden ihren Niederschlag auch im deutschen Gesundheitswesen. Eingeleitet durch die Gesundheitsstrukturreform 2000 steht das deutsche Gesundheitswesen vor einem Paradigmenwechsel, der alle bisherigen Reformansätze übertrifft. Die Einführung der DRGs (Diagnosis Related Groups) und des neuen RSA (Risikostrukturausgleich) mit der Etablierung von DMP (Disease-Management-Programmen) werden die gesamten Versorgungsstrukturen neu ordnen. Um in diesem Prozeß überleben zu können, sind – wie in der Industrie – Fachkräfte notwendig, die mit diesen Strukturen nicht nur umgehen können, sondern diese auch neu gestalten.

Medizinische, aber auch strategische Ansprüche einer umfassenden Versorgung gehören im Krankenhauswesen der Vergangenheit an. Innovative Versorgungsstrukturen mit Netzwerkbildung und patientenorientierten Prozessen in einrichtungsübergreifenden Strukturen werden die Zukunft bestimmen. Nicht anpassungsfähige Krankenhäuser mit tradierten Organisations- und Managementstrukturen werden nicht überleben und der Vergangenheit angehören.

Diese tiefgreifenden Veränderungen werden nur machbar sein, wenn das Schlüsselpotential der Krankenhäuser – die Mitarbeiter – diesen Veränderungsprozeß nicht nur akzeptiert, sondern mit der höchstmöglichen Motivation und Identifikation kreativ mitgestaltet. Damit wächst der Bedarf an einem zukunftsorientierten Personalmanagement.

## Human Resources - der entscheidende Faktor im unternehmerischen Erfolg eines Krankenhauses

Erfahrungen aus der Industrie zeigen, daß kurze, dynamische Veränderungszyklen den Menschen und damit den Mitarbeitern Angst einflößen. Demokratische Freiheiten hingegen machen im Privatleben und im Beruf neugierig, führen aber auch zur stärkeren Individualisierung. Dagegen fordern Vernetzung am Arbeitsplatz sowie Arbeitsteilung eine höhere soziale Kompetenz, Toleranz und Integrationsfähigkeit.

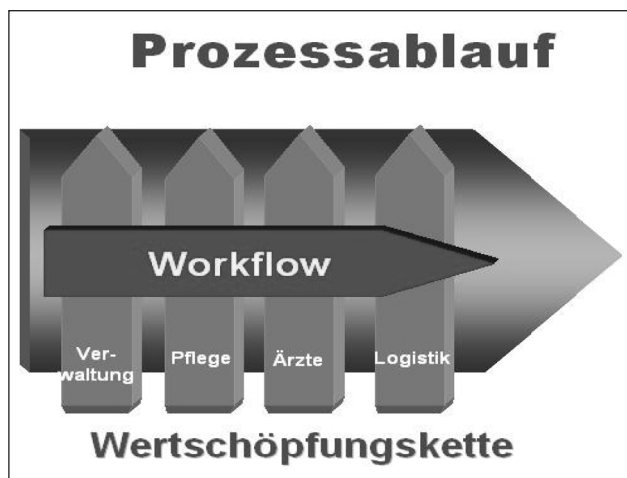


Abbildung 1

Ein effektives Management in der modernen Unternehmensführung eines Krankenhauses muß sich auf diesen Widerspruch in den Bedürfnissen zwischen privater Selbstbestimmung und beruflicher Integration einrichten. Wichtig ist hierbei, die Mitarbeiter von der Veränderung als einem ständigen Prozeß zu überzeugen, diese durch neue Identifikationsformen an das Unternehmen langfristig zu binden, da sich ohne "Corporate Identity" keine Bereitschaft zur beruflichen Mobilität und Flexibilität entwickeln wird. Mit der Einführung des neuen pauschalierten Vergütungssystems auf DRG-Basis in den deutschen Krankenhäusern wird als elementare Voraussetzung ein ständiger Veränderungsprozeß zur Anpassung und Optimierung aller im Behandlungsverlauf anfallenden Arbeiten erforderlich sein. Dabei wächst bei einem am Workflow orientierten Prozeßablauf der zukünftigen Patientenbetreuung die Abhängigkeit von einem gesundheitspolitischen Fachwissen, somit von Spezialisten, ohne deren Kernleistung keine adäquate Vergütung nach DRGs mehr erzielbar ist. Dies wird nicht ohne Verwerfungen in den immer noch tradierten Managementstrukturen der Medizin ablaufen. Ein systemimmanenter Anspruch an umfassende Information und Qualität der Patientenprozesse muß an die im DRG-System gestiegenen Anforderungen der Patienten, die nun eher in der Rolle des Kunden agieren, angepaßt werden. Dies führt zu der Konsequenz,

daß von dem/der Mitarbeiter/in in der Arbeitswelt "Krankenhaus" dieselbe Flexibilität gefordert wird, die er selbst als Kunde von anderen Dienstleistungen erwartet.

Strategische Unternehmensführung ist somit nicht nur ein technischer Vorgang auf der Basis ökonomischer Überlegungen, der mit Managementmethoden Veränderungen im Betrieb gestalten will, sondern auch eine soziale Herausforderung. Moderne Tarifstrukturen und Personalentwicklung müssen und können dabei die soziale Kompetenz des Managements unterstützen. Mitarbeiter/-innen müssen jedoch in den Prozeß des Wandels eingegliedert sein und sich dort identifizieren, wenn sie als einzelnes Individuum optimal in der Prozeßkette eingesetzt werden sollen.

## Der Faktor Mensch

Der Allgemeinplatz "Was gestern noch als neu galt, ist heute veraltet", bestätigte sich tagtäglich in der Forschung und Industrie, aber nun auch im Gesundheitswesen. Die technischen Entwicklungen sind seit Jahren enorm und treiben insbesondere auf dem Gebiet der Medizintechnik das Rad der Innovationen voran. Im unternehmerischen Terrain sind nun aber auch Entscheidungsfindungen, Bewältigung von Problemen in einem Feld von zunehmender Komplexität gefordert, bei gleichzeitig gesteigerten Ansprüchen nach Interdisziplinarität. Diese unternehmerische Veränderungsdynamik zeigt sich beispielsweise in der flexiblen Gestaltung von Wissen und Erfahrungen, die auch die betriebliche Kommunikation und die Führungsbeziehungen berührt. Die Bewältigung dieser komplexen Problemstellungen kann jedoch nur dann gelingen, wenn neben den äußeren gesellschaftlichen Bedingungen vor allem der Mitarbeiter ins Blickfeld der Diskussion gerückt wird.

Die gestellten Anforderungen scheinen nach außen hin klar zu sein:

- Verbesserung der beruflichen Qualifikation der Mitarbeiter,
- Wissensaneignung und -vermittlung in kürzester Zeit,
- Entwicklung von sozialer Kompetenz,
- Identifikation mit dem Unternehmen

und benennen die erfolgversprechenden Qualitätsfaktoren. Angesichts dieser Liste könnte der Eindruck entstehen, als stehe der einzelne Mensch tatsächlich im Zentrum des unternehmerischen Geschehens.

Doch bei näherer Betrachtung, insbesondere im Gesundheitswesen, zeigt sich leider häufig ein deutlicher Mangel an ganzheitlichem Denken, wenn man die Qualifikation der Mitarbeiter zum Ziel hat. Dies führt dazu, daß sich nur noch etwa 70% der Medizinstudenten tatsächlich im Arztberuf wiederfinden. Viele Krankenhäuser können auch ihre qualifizierten Pflegemitarbeiter nicht binden – sie wälzen Ihren Pflegepool alle drei Jahre vollständig um. Immer noch sieht das Personalmanagement in Krankenhäusern in

den Mitarbeitern häufig lediglich "Humanpotential" und "Nutzenbringer", die einen Vorrat an Fertigkeiten und Fähigkeiten besitzen, der "schier unerschöpflich" zu sein scheint und damit ein reibungsloses Funktionieren und Perfektionieren von unternehmerischen Abläufen garantiert.

Die Qualitätsanforderungen dürfen sich jedoch nicht allein auf technologische und ökonomische Dimensionen beschränken, in denen der Mensch nur als reiner "Wettbewerbsfaktor" definiert wird. Zukunftsorientiertes Management im eigentlichen Sinne muß sich ebenso den sozialen, politischen und ethischen Anforderungen unserer Welt stellen. Hier wird die Notwendigkeit eines unternehmensspezifischen Wertegerüsts deutlich, das die humane und soziale Dimension menschlicher Arbeit begreift und sie als fundamentalen Qualitätsfaktor in die Diskussionen neuer Unternehmenskulturen einwirft.

Gerade dieses Wertegerüst kann die notwendige Einheit im Krankenhaus, d. h. Organisationsformen, schaffen, die den Menschen wieder in den Kontext seiner Arbeitswelt führt. Eine Einheit, die im Netz komplexer und variabler Kommunikationsstrukturen in unserer hochmodernen Industriegesellschaft zwingend erforderlich ist. Deshalb muß ein ganzheitlicher Ansatz nicht nur zwischen divergierenden Interessen abwägen und entscheiden, sondern auch die Interessen zukünftiger Generationen berücksichtigen. Hier wird unter anderem das ethische Gebot der Erhaltung einer lebenswerten und produktiven Umgebung laut, welches besonders im Krankenhaus häufig verdrängt wird. Von der unternehmerischen Tätigkeit eines Arztes in ökonomisch geprägten DRG-Zeiten werden nun plötzlich Werturteile abverlangt, die ethische Normen erfordern. Auf dieser Ebene beginnt für unternehmerisches Handeln im Gesundheitswesen die eigentliche ärztliche Aufgabe: Wahrnehmung der Eigenverantwortung.

Die Qualität moderner Unternehmen im Gesundheitswesen wird in Zukunft verstärkt an ihrem Welt- und Menschenbild gemessen. Fortschritt und ökonomischer Erfolg können nur dann gelingen, wenn wir eine geistige und soziale Kultur schaffen, in welcher der schöpferische Mensch sein Tun und Denken fruchtbar für die Gegenwart und Zukunft einbringen kann. Nur wenn es uns gelingt, derartige neue Wege zu gehen und die Inhalte in professionelles Personalmanagement einfließen lassen, können wir in DRG-Zeiten die kommenden prozeßorientierten Umwälzungen im Krankenhaus bewältigen.

## Personalentwicklung im Gesundheitswesen

"Ich wünsche mir ein Bildungssystem,

- das wertorientiert ist,
- das praxisbezogen ist,
- das international ist,
- das vielgestaltig ist,
- das Wettbewerb zuläßt,

- das mit der Ressource Zeit vernünftig umgeht." (Roman Herzog, 1997).

Bereits seit mehreren Jahren zeichnet sich für die Industriegesellschaft ein Umbruch in Richtung auf eine Wissensgesellschaft ab, der in seiner Tragweite mit der Durchsetzung industrieller Massenproduktion vergleichbar ist. Wissen wird in diesem Kontext zu dem Produktionsfaktor der Zukunft, der neben Energie und Rohstoffen auch zunehmend Arbeit und Kapital in den Hintergrund drängt. Wissensmanagement ist damit für alle Institutionen, die in der Wissensgesellschaft ihre Position sichern bzw. ausbauen wollen, eine Notwendigkeit. Daraus leiten sich fundamental veränderte Anforderungen an die Personalentwicklung in einem personal- und wissensintensiven Bereich wie dem Gesundheitswesen der Zukunft ab.

Nach einer jahrzehntelangen Phase der Stabilität erleben wir zur Zeit eine – politisch gewollte – Flexibilisierung des Wirtschaftsfaktors Gesundheit. Lebenslange Berufe, feste Arbeitsorte, Arbeitsraster und Arbeitszeiten verlieren in einem bisher eher statischen Konstrukt der Krankenhäuser an Bedeutung. Es entstehen neu definierte Arbeitsprozesse und Arbeitsplätze, somit neue Berufsbilder und Aufgabengebiete. Medizin-Controller, Gesundheitsökonomien und Medical-Manager sind nur einige der Spielarten einer Neuausrichtung des Gesundheitswesens.

## Personalentwicklung im DRG-Zeitalter

Mit der Einführung einer prozeßorientierten Denkweise quer durch alle Ebenen eines Krankenhauses, die sich am Workflow einer "Wertschöpfungskette" im Krankenhaus orientiert, hat sich die Bedeutung und Aufgabenstellung der Personalentwicklung in vielen Krankenhäusern fundamental gewandelt. Stand früher eine zentrale, streng hierarchisch aufgebaute Laufbahnplanung, die Organisation der Ausbildung oder die eigene Lehrtätigkeit im Vordergrund, so ist heute aus der Personalentwicklung eine vorwiegend gestalterische und steuernde Aufgabe geworden, die gleichrangig neben die anderen Aufgaben der Unternehmensführung getreten ist.

Dabei steht nicht mehr der einzelne Mensch im Vordergrund, sondern es geht in erster Linie um Teams und um die gesamte Institution. Dies schließt jedoch nicht aus, daß die Mitarbeiter als die wichtigste Ressource in ihren individuellen Handlungsweisen gefördert werden. Je straffer die Steuerung, desto mehr werden die spezifischen Fähigkeiten eines Mitarbeiters unterdrückt. Damit ist Personalentwicklung eine Gratwanderung zwischen der Zielsetzung einer gemeinsamen Personalpolitik in der Institution und der Ausschöpfung individueller Leistungspotentiale geworden.

Die primäre Personalverantwortung im Krankenhaus liegt heute überwiegend bei den direkten Führungskräften, die gemeinsam mit ihren Mitarbeitern die notwendigen Maßnahmen vereinbaren und umsetzen.

## Krankenhausmanagement und -ökonomie

Der Personalbereich entwickelt sich immer mehr zur kompetenten Expertenabteilung, die Personalsysteme als Serviceleistung anbieten und individuelle und teamorientierte Lernprozesse im Unternehmen mittels komplexer, integrierter Lern- und Wissenssysteme steuern. Diese Steuerungsfunktion ist ohne die Einbeziehung neuer Medien und Kommunikationsformen wie z.B. Intranet nicht mehr erfüllbar.

Der Bedarf an konzeptioneller Beratung, an Personal- und Bildungscoaching für die Führungskräfte (Coach the Coach) sowie an professioneller Prozeßmoderation wird immer mehr zunehmen. Die Vision der "Lernenden Organisation" eröffnet der Personalentwicklung neue Tätigkeitsfelder, die hohe Ansprüche an ihre Steuerungskompetenz und Beratungsqualität im Bereich des individuellen und organisationalen Lernens stellen.

### Individuelles Lernen

Personalentwicklung hat u.a. zum Ziel, die Leistungsmotivation und -fähigkeit der einzelnen Mitarbeiter im Sinne der Strategie zu entwickeln. Für den Prozeß stehen grundsätzlich folgende Entwicklungsmaßnahmen zur Verfügung:

- Natürliches Lernen (Training-on-the job), situativ und in Eigeninitiative am Arbeitsplatz, mit Unterstützung (Coaching) der Führungskraft und der Kollegen. Da hierbei Lernen und Arbeiten zu einer Einheit werden, ist dies mit Abstand die effektivste Lernform.
- Organisiertes, personenorientiertes Lernen in Seminaren und Trainingsmaßnahmen.
- Organisiertes, personenorientiertes Lernen in Förderprogrammen, in denen natürliches und organisiertes, aufgabenbezogenes Lernen kombiniert werden.

Personalentwicklungsmaßnahmen haben vor allem dann eine gute Aussicht auf Erfolg, wenn sie optimale Rahmenbedingungen für das natürliche, situative Lernen am Arbeitsplatz schaffen. Das Konzept einer strategisch ausgerichteten Personalentwicklung geht deshalb von folgendem Grundschemata aus: (Abb. 2):

Die Mitarbeitergespräche sind das zentrale individuelle Personalentwicklungsinstrument. Sie dienen in erster Linie der Potentialerfassung, der Zielvereinbarung und Entwicklungsplanung sowie dem Coaching der Mitarbeiter. Damit ist die Kommunikationskompetenz der Führungskräfte die Schlüsselkompetenz. Erst im Zusammenspiel der Mitarbeiter, der Führungskräfte, der Servicebereiche sowie der Managementsysteme kann eine Unternehmensstrategie realisiert werden, ein Ansatz der in den sich erst jetzt formierenden strategischen Managementprozessen im Krankenhaus häufig vernachlässigt wird.

### Organisationales Lernen

Die Kernfrage des Konzeptes der lernenden Organisation besteht darin, wie die Ergebnisse aller individueller Lernerfahrungen oder Lernzuwächse von Teams in die Unternehmung eingebracht werden und somit zur Steigerung der Problemlösungsfähigkeit beitragen können. Es kommt also primär nicht darauf an, wie viel einer weiß, sondern wie viele es wissen und anwenden können. Dies bezieht sich im Krankenhaus einerseits auf konkretes medizinisches Fachwissen gepaart mit durchlebten Erfahrungen und andererseits auf die Verknüpfung dieses Wissens mit einem ökonomischen Kontext einer strategischen Unternehmensausrichtung.

Die veränderten Anforderungen, welche sich aus den gewandelten Umwelt- und Wettbewerbsbedingungen

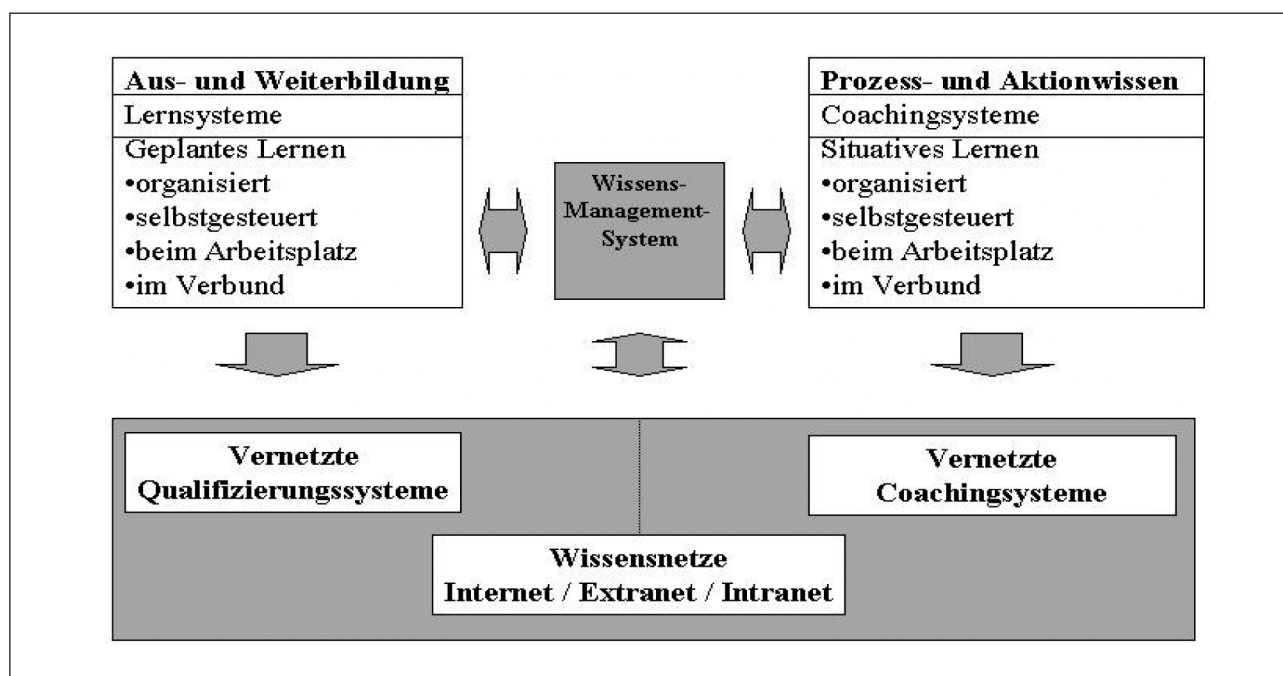


Abbildung 2



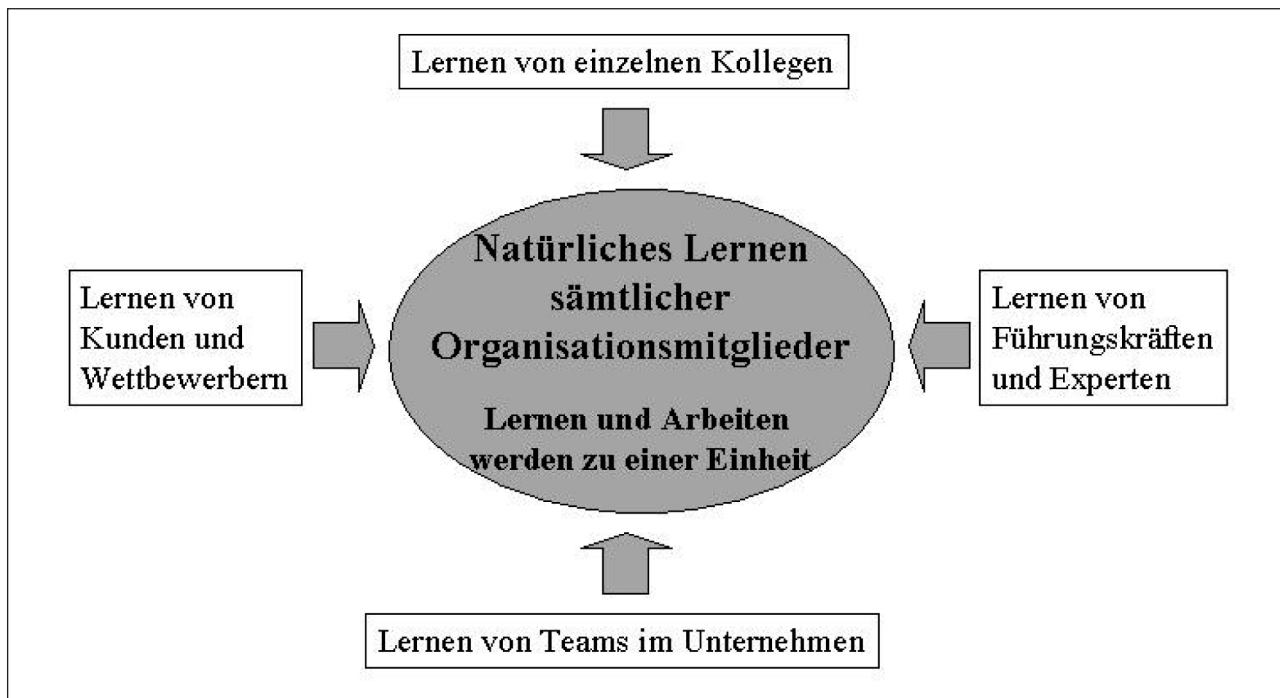


Abbildung 3

ergeben, setzen für erfolgreiche Krankenhäuser drei Schlüsselqualifikationen voraus:

- die Fähigkeit, die sich wandelnden Bedürfnisse der Kunden / Patienten / Partner zu erkennen,
- die Handlungsfähigkeit zur Befriedigung dieser Bedürfnisse,
- die permanente Lernfähigkeit aller Mitarbeiter einer Organisation.

Voraussetzung dafür ist, daß alle Mitarbeiter im Bedarfsfall sofort über das für ihre Aufgaben bzw. zur Lösung der Problemstellungen notwendige Wissen verfügen. Der Weg dahin führt über die "Lernende Organisation". Der Kundenbegriff wird in diesem Zusammenhang weit über den eigentlichen Patienten hinaus definiert. Gemeint sind hier alle internen und externen Kontakte von Patienten, über den Kollegen

der anderen Fachabteilung bis hin zum Lieferanten und den zuweisenden niedergelassenen Arzt.

Die "Lernende Organisation" kann nur verwirklicht werden, wenn die heute oftmals getrennten Welten der Strategie-, Struktur-, Führungs- und Kulturentwicklung im Rahmen eines Veränderungsmanagements miteinander verknüpft werden.

Aus dieser Zielsetzung leiten sich folgende Anforderungen an "Lernende Organisationen" ab:

Kundennähe und langfristige Kundenbeziehung stehen als Leitlinien der betrieblichen Bildungskonzeptionen im Vordergrund. Diese Prämisse wird die Lernkonzeptionen der Zukunft entscheidend prägen; die Leitlinien der Bildungsarbeit sind somit die Erwartungen der Kunden von morgen.

Dieses organisationale Lernen geht von der Grundannahme aus, daß die Fähigkeiten einer Organisation

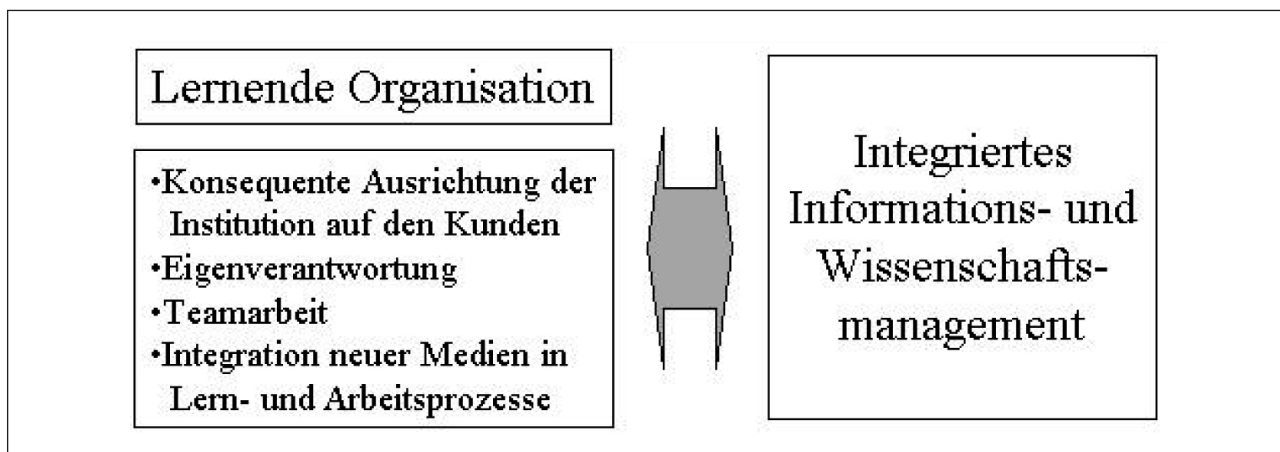


Abbildung 4

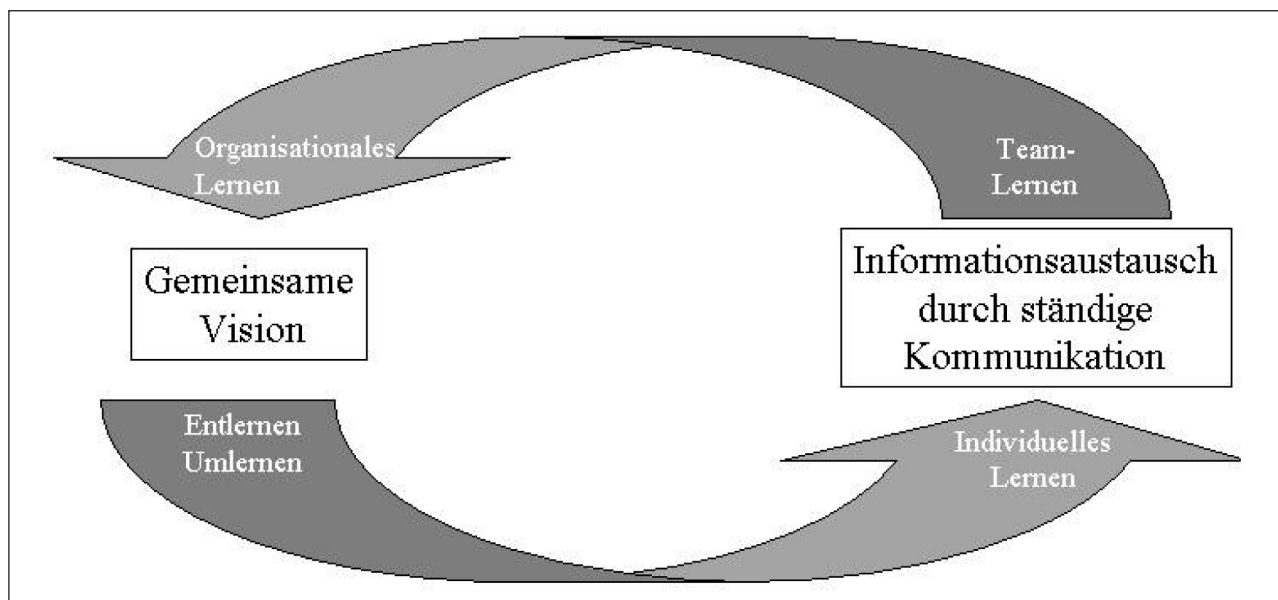


Abbildung 5

größer sind als die Summe der Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter. Dies setzt jedoch voraus, daß die möglichen Synergieeffekte in einer Organisation aktiv gefördert und genutzt werden.

Eine Organisation, die in diesem Sinne bewußt und aktiv lernt, muß bestimmte Voraussetzungen erfüllen, die im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses in einem Unternehmen implementiert werden.

Die notwendige Grundlage auf dem Weg zur Lernenden Organisation ist eine gemeinsame Vision, die in einem Lernprozeß unter Beteiligung aller Mitarbeiter entwickelt wird. Dieses kollektive Erarbeiten und Formulieren der Vision hat die Kumulierung der Einzelvisionen zur Folge. Diese Vision gibt allen Mitarbeitern ein Zielsystem, das sinnstiftend, sinnvermittelnd und ideenschaffend wirkt. Damit sich die Organisation als Ganzes verändern kann, muß sich zunächst der einzelne Mitarbeiter ändern. Das Lernen der Unternehmung ist damit abhängig vom individuellen, situativen Lernen. Organisationales Lernen wird jedoch erst dann initiiert, wenn dieser individuelle Lernprozeß in einen integrierten Prozeß des Teamlernens einfließen.

Hindernisse auf dem Weg zur Lernenden Organisation können vor allem strategische und kulturbezogene "Stolpersteine" sein. Dazu gehören z.B. die Verdrängung wahrer Ursachen für Probleme, begrenzte Weitergabe von Informationen, Abschottung gegen Impulse von außen oder Ressortegoismus. Eine besondere Rolle spielt die Veränderungsangst, die durch Einschnitte in die eigene Arbeitswelt, z.B. durch eine Änderung der Arbeitsroutinen, sowie die Unsicherheit über die eigene berufliche Zukunft bei den Betroffenen ausgelöst wird.

### Wissensmanagement – das zentrale Handlungsfeld der Personalentwicklung

In vielen Institutionen des Gesundheitswesens betrachten die Mitarbeiter ihr Wissen als ein Element ihrer persönlichen Stärke und geben es oft nur dann weiter, wenn sie sich persönliche Vorteile dadurch erhoffen. Ein in DRG-Zeiten immer gefragteres Beispiel bilden hier die Clinical Pathways, die häufig als "Eigentum" der jeweiligen Entwickler gehandelt werden und inzwischen in Internetbörsen handelbar sind bzw. von den jeweiligen Entwicklern über wirtschaftliche Unternehmungen veräußert werden. Dabei stellen gerade diese individuell für eine Organisation entwickelten Prozeßabläufe einen der strategischen Wissens- und Erfahrungsbereiche dar, die ausschließlich dieser Organisation zuzuordnen sind. Wissen wird deshalb vielfach nicht als gemeinsames Gut aller Mitarbeiter behandelt. Verläßt der Mitarbeiter die Institution, verliert sie einen wichtigen Teil ihrer Ressourcen. Häufig brechen ganze Geschäftsfelder einer Klinik durch den Wechsel z.B. eines Oberarztes weg. Auch im Sinne der eigenen internen Weiterbildungsmaßnahmen wird in den meisten Organisationen nur ein kleiner Teil der Summe des Wissens genutzt, das in ihren Mitarbeitern gebunden ist.

Aufgrund der fundamentalen Veränderungen in der Gesellschaft und Arbeitswelt entscheidet die intelligente Nutzung des Wissens aller Mitarbeiter zukünftig darüber, wer erfolgreich ist. Deshalb entwickeln immer mehr Institutionen und seit neuestem auch Institutionen aus dem Gesundheitswesen Konzepte des integrativen Wissensmanagements. Ausgangspunkt ist die ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens, das in eine sich immer rascher ändernde Umwelt eingebettet ist. Die verkürzten Leitfragen dieses Ansatzes lauten:

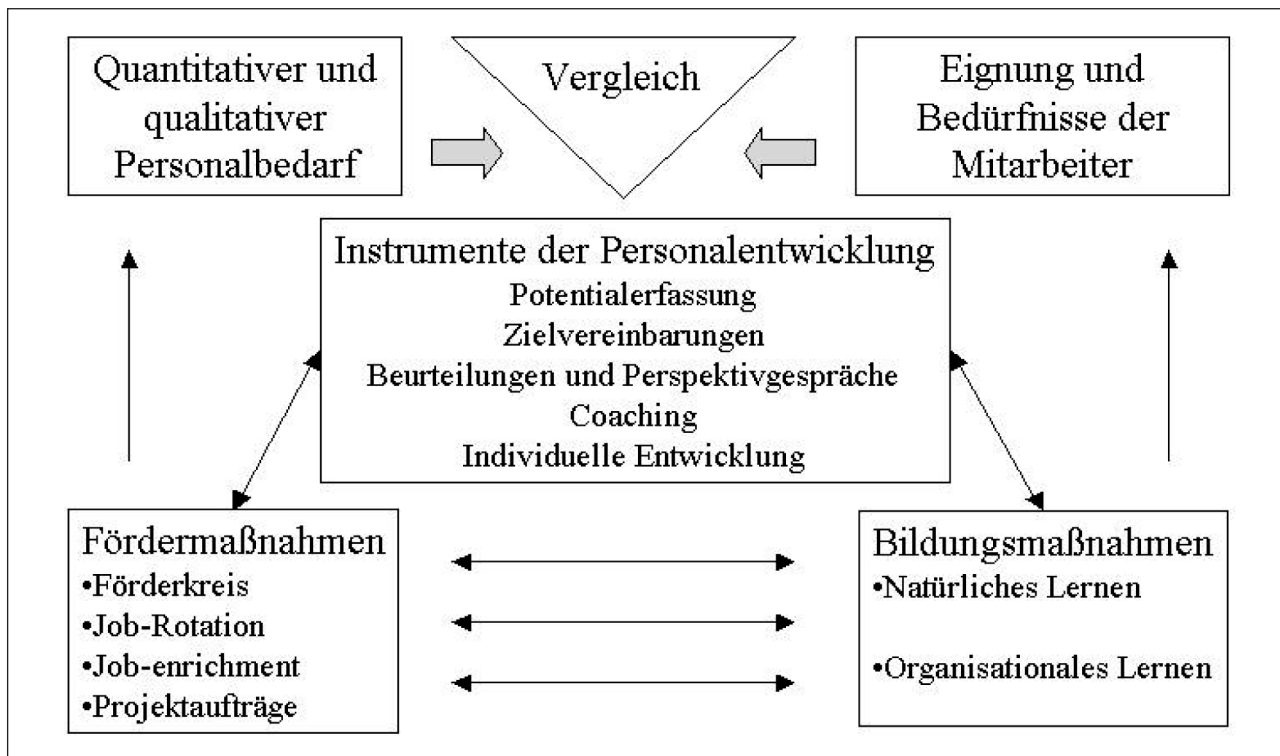


Abbildung 6

- Wie kann das Wissenspotential aller Mitarbeiter konsequent genutzt werden?
- Wie können alle Mitarbeiter dazu gebracht werden, ihr Wissen zu teilen?
- Wie können mühsam erworbene Erfahrungen transparent dokumentiert und leicht abrufbar werden?
- Wie können neue Medien und Netzsysteme dazu beitragen, ein integriertes System des Wissensmanagements zu implementieren?
- Welche Lernprozesse sind erforderlich, um ein permanentes, technologiegestütztes Veränderungsmanagement zu sichern?

Diese Fragen werden unter Einbeziehung aller Mitarbeiter in einem intensiven Prozeß der Organisationsentwicklung beantwortet. Damit kann die Grundlage für die Realisierung der Vision der "Wissenden Organisation" gelegt werden, die auf dem Konzept der "Lernenden Organisation" aufbaut und zum Ziel hat, das Wissen aller für alle in bedarfsgerechter Form zur Verfügung zu stellen.

Die Integration neuer Medien sowie netzgestützter Systeme ermöglicht es erst, diese Vision zu verwirklichen. Voraussetzung dafür ist ein virtuelles Wissenszentrum, welches unter einer einheitlichen Oberfläche das Lernen, Informieren, Kommunizieren und Steuern sowie die Speicherung und Strukturierung neuen Wissens der Mitarbeiter ermöglicht. Dabei kommt modernen Technologien wie semantischen Netzen eine wichtige Bedeutung für die Verarbeitung derartiger hoher Informationsmengen zu.

Als Weiterführung der bisherigen Datenbankansätze

rücken semantische Netze die Inhalte der Informationsquellen in den Mittelpunkt. Möglich wird dies durch sog. Wissensmodelle, Ontologien (philosophische Lehre vom Seienden). Diese Modelle definieren die dem Kontext entsprechenden Begriffe und ihre Beziehungen zueinander. Die relevanten Begriffe der Domäne werden in eine Begriffshierarchie eingeordnet, die wiederum um Beschreibungen und Attribute erweitert wird. Durch dieses Vorgehen entsteht eine verzweigte Wissensstruktur, die durch ihre Formalisierung Unklarheiten und Mehrdeutigkeiten ausschließt. Die formalisierte Struktur von semantischen Netzen erweist sich darüber hinaus als ideale Voraussetzung für eine sinnvolle Kommunikation zwischen Mensch-Maschine und Maschine-Mensch.

Auf dieser Basis kann ein Wissenssystem entwickelt werden, welches geplantes Lernen innerhalb der Aus- und Weiterbildung und situatives Lernen, das sich aus Problemlösungen in der betrieblichen Praxis ergibt, miteinander vernetzt. Im Wissensnetzwerk wird neben standardisiertem Lernwissen auch das gesamte Wissen, das die Mitarbeiter laufend eingeben, gespeichert. Damit wächst der Wissensvorrat der Lernenden Organisation permanent. In der Medizin gehören in diesen Bereich die Themen: Leitlinien, Standards, Zwischenfallsmanagement, Clinical Pathways, Abrechnungsmanagement, Qualitätsmanagement, Managementwissen etc.

Die Verknüpfung volltextindizierter Suchmaschinen mit semantischen Netzen ermöglicht dabei dem Anwender hochkomplexe Recherchen ohne Vorkenntnisse intuitiv durchzuführen. Der Suchprozeß als solcher und der Zugriff auf benötigte Informationen werden damit erheblich effizienter.

## Krankenhausmanagement und -ökonomie

Dieses Wissenssystem integriert die zentralen Gestaltungselemente der zukünftigen Personalentwicklung. Die Realisierung dieser Konzeption stößt in der Praxis vielfach auf Widerstände, aber auch auf technische und organisatorische Probleme. Die Entwicklungen der neuen Medien, insbesondere im Bereich Qualifizierungs- und Wissenssysteme, bietet jedoch deutlich verbesserte Chancen, die Idee der "Wissenden Organisation" zu realisieren.

Damit eröffnen sich neue, chancenreiche Wege des Innovationsmanagements, geradezu ein Muß im Zeitalter der DRGs. Die Personalentwicklung übernimmt dabei die Funktion, diese Prozesse im Sinne der Unternehmensstrategie zu gestalten und zu steuern.

Das Anforderungsprofil an den Personalentwickler in der Wissensgesellschaft ändert sich dabei fundamental.

**Literatur** beim Verfasser.

### Korrespondenzadresse:

Dr. med. *Alexander Schleppers*  
Institut für Anästhesiologie und  
Operative Intensivmedizin  
Universitätsklinikum Mannheim  
Theodor-Kutzer-Ufer 1 - 3  
D-68167 Mannheim.

## Anästhesie-Ausweis der DGAI

Zur Mitgabe an Patienten mit Anästhesieproblemen, wie z.B. Disposition zur malignen Hyperthermie. Der Anästhesie-Ausweis der DGAI ist zum Preis von € 0,41 zzgl. MwSt. für DGAI-Mitglieder (€ 0,52 zzgl. MwSt. für Nicht-Mitglieder) mit nachstehendem Bestellschein erhältlich über

**Aktiv Druck & Verlag GmbH, An der Lohwiese 36, D-97500 Ebelsbach,**

**Fax: 09522 / 94 35 67.**



**Europäische Vereinigung der  
Fachärzte (UEMS)**  
**Deutsche Gesellschaft für Anästhesiologie  
und Intensivmedizin (DGAI)**



**Anästhesie-Ausweis**  
**Union Européenne des Médecins  
Spécialistes (UEMS)**  
**German Society of Anaesthesiology  
and Intensive Care Medicine (DGAI)**

**Anaesthesia Problem Card**

**DGAI Geschäftsstelle:**  
**Roritzerstraße 27**  
**D-90419 Nürnberg**

**Tel.: + 49 (0)9 11 93 37 80**  
**Fax: + 49 (0)9 11 393 81 95**  
**e-mail: dgai@dgai-ev.de**

### Bestellschein

Hiermit bestelle ich \_\_\_\_\_ Stück des Anästhesie-Ausweises der DGAI.

DGAI-Mitglied ☐ ja ☐ nein

Name: \_\_\_\_\_

Anschrift: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Datum, Unterschrift

### Preisliste - Konditionen

Stückpreis: € 0,41 zzgl. MwSt. (€ 0,52 für Nicht-Mitglieder)

Mindestauftragswert: 40 Exemplare

Ab einer Abnahme von 100 Stück wird ein Preisnachlaß von 10% gewährt.

Die Preise verstehen sich zzgl. Versandkosten.