

„Wissensmanagement in interdisziplinären Organisationen“

Entwicklung einer Methode zur Darstellung des nötigen Wissens und der nötigen
Instrumente an den Schlüssel-Schnittstellen einer interdisziplinären Organisation.

Diplomarbeit zur Erlangung des akademischen Grades Master of Arts in Business

Fachhochschulstudiengang: Services of General Interest, Linz

Romina Holzmann BA

Erstgutachter: Dr. Thomas Auinger

Zweitgutachter: MMMag. Dr. Christian Süzcs

Linz, 15. Mai 2011

Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die aus anderen Quellen entnommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe.

Linz, Mai 2011

Romina Holzmann

Anmerkung:

Die in diesem Text verwendeten geschlechtsspezifischen Bezeichnungen beziehen sich sowohl auf das weibliche, als auch auf das männliche Geschlecht.

Danksagung

Bedanken möchte ich mich bei allen Mitarbeitern der Moorbad Neydharting GmbH, die mir bei der Erstellung dieser Arbeit geholfen haben. Spezieller Dank gilt meinen direkten Kolleginnen, die mir mit viel Zeit, Verständnis und Schokolade geholfen haben.

Auch meinem Betreuer, Hrn. Dr. Auinger, möchte ich danken, da er mich sehr praxistauglich und auch mit Humor bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt hat.

Am Ende meiner Studienzzeit gilt auch meinen Eltern ein großes Dankeschön, die mich auf meinem Weg immer motivierend und verständnisvoll begleitet haben.

„Man lernt immer nur von dem, den man liebt“ Goethe

Somit hat sich Bernhard den größten Dank verdient. Mit seiner Geduld, seinem Verständnis und seiner Liebe hat er maßgeblich zur Entstehung dieser Arbeit beigetragen.

Kurzfassung

Wissensmanagement gewinnt immer mehr an Bedeutung. Speziell in interdisziplinären Organisationen, wo viel Wissen an einzelnen Personen hängt, ist die Schaffung von Unternehmenswissen sehr wichtig. In der vorliegenden Arbeit wird die IST-Situation des Wissensmanagements einer interdisziplinären Organisation im Gesundheitswesen analysiert. In weiterer Folge werden die Wissensmanagement-Bedürfnisse der Mitarbeiter, die an den Geschäftsprozessen beteiligt sind, erhoben. Sowohl Bedarf, als auch Bedürfnis werden mit Hilfe der Wissensmanagementbausteine von Probst u.a. analysiert. Auf Basis dieser Analysen werden zwei bestehende Wissensmanagement-Methoden an den Praxisbetrieb „Moorbad Neydharting GmbH“ angepasst. Aus den Methoden „Business Knowledge Management“ und „Enterprise Knowledge Media“ werden die für den Praxisbetrieb praktikabelsten Teile herausgenommen. Schlussendlich wird die Methode in der interdisziplinären Organisation erprobt und eine Check-Liste erstellt, die ähnlichen Betrieben bei der Einführung einer Wissensmanagement-Methode helfen soll.

Abstract

Knowledge management is becoming more and more important. Especially for Organisations which work interdisciplinary, where a lot of knowledge depends on people, it is necessary that knowledge becomes the property of the company. This Master-Thesis analyses the current Situation relating to knowledge management of an interdisciplinary working health care organisation. Furthermore the knowledge management requirements of the employees who are part of the business processes are collected. With the modules of knowledge management by Probst et. al the needs and requirements, both of the company and the employees, are analysed. This analysis is the Basis for the knowledge management method which is going to be worked out for the organisation. The methods "Business Knowledge Management" and "Enterprise Knowledge Media" are going to be adapted for the "Moorbad Neydharting GmbH". Finally, the worked out method is going to be proved in the interdisciplinary working organisation. Furthermore a check list will be worked out which should support other companies by launching a knowledge management method.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Problemstellung.....	2
3	Forschungsfrage, Ziel und Ergebnis der Arbeit.....	4
4	Begriffsbestimmungen.....	5
5	„Der Weg zum Ziel“.....	10
5.1	Aufbau der Arbeit und Argumentationskette.....	10
5.1.1	Die IST-Analyse.....	11
5.1.2	Die Bedarfsermittlung.....	11
5.1.3	Das Leitfadeninterview.....	11
5.1.4	Die Bedürfnisermittlung.....	12
5.1.5	Erarbeitung der Methode.....	12
5.1.6	Erprobung der Methode.....	12
5.1.7	Ergebnisdarstellung und Darstellung der Methode.....	12
6	IST-Analyse.....	13
6.1	Kurzvorstellung des Unternehmens aus dem Praxisbeispiel.....	13
6.2	Wissensmanagement – IST-Situation.....	15
6.2.1	Wissensidentifikation.....	17
6.2.2	Wissenserwerb.....	18
6.2.3	Wissensentwicklung.....	19
6.2.4	Wissens(ver)teilung.....	21
6.2.5	Wissensnutzung.....	22
6.2.6	Wissensbewahrung.....	23
6.2.7	Wissensbewertung.....	24
7	Bedürfnisermittlung.....	25
7.1	Erstellung des Leitfadens.....	25
7.2	Durchführung der Interviews.....	26
7.3	Auswertung der Interviews.....	27
7.4	Interpretation der Ergebnisse der Interviews.....	30

7.4.1	Baustein Wissensidentifikation	30
7.4.2	Baustein Wissenserwerb	31
7.4.3	Baustein Wissensentwicklung.....	32
7.4.4	Baustein Wissens(ver)teilung	33
7.4.5	Baustein Wissensnutzung	35
7.4.6	Baustein Wissensbewahrung.....	36
8	Die Methode	38
8.1	Business Knowledge Management.....	39
8.2	Enterprise Knowledge Medium	41
8.3	Anpassung der Methoden an den Praxisbetrieb	44
8.4	Erprobung der Methode.....	46
8.5	Identifikation wissensorientierter Prozesse	46
8.6	Identifikation des kritischen Wissens über, in und aus den Geschäftsprozessen	47
8.6.1	Geschäftsprozess „Therapieeinteilung“ und „Therapieumteilung“	52
8.6.2	Geschäftsprozess „Therapie-Verabreichung“	54
8.6.3	Kritisches Wissen über, in und aus den Geschäftsprozessen.....	55
8.7	Entwicklung geeigneter Mittel zur Darstellung des Wissens über, in und aus den Prozessen	57
8.7.1	Wissen über die Prozesse	57
8.7.2	Wissen in den Prozessen	57
8.7.3	Wissen aus den Prozessen	61
8.7.4	Vernetzung der Wissensträger	63
8.8	Verteilung des Wissens	66
8.9	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess.....	68
8.10	Methoden Check-Liste.....	70
9	Fazit	71
	Literaturverzeichnis.....	74
	Anhang.....	78

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Argumentationskette	10
Abbildung 2: Bausteine des Wissensmanagements.....	15
Abbildung 3: Auswertung Frage 1	27
Abbildung 4: Auswertung Frage 2.....	27
Abbildung 5: Auswertung Frage 3.....	28
Abbildung 6: Auswertung Frage 4.....	29
Abbildung 7: Auswertung Frage 5.....	29
Abbildung 8: Auswertung Frage 6.....	30
Abbildung 9: Gestaltungsfelder des BKM nach Bach/Österle.....	39
Abbildung 10: Metamodell des EKM von Thiesse	42
Abbildung 11: Allgemeines Organigramm des Moorbad Neydharting	47
Abbildung 12: Schlüsselpositionen und -schnittstellen Medizin und Therapie	48
Abbildung 13: Schlüsselpositionen und -schnittstellen nicht-medizinischer Bereich	51
Abbildung 14: Prozessablauf Therapieein- und umteilung	52
Abbildung 15: Prozessdarstellung „Therapie-Verabreichung“, eigene Darstellung ..	54
Abbildung 16: Wissensquellenkarte Geschäftsprozesse	59
Abbildung 17: Lessons learned im Projektprozess nach Probst, et. al	61
Abbildung 18: Lessons learned im Geschäftsprozess	62
Abbildung 19: Vernetzung der Wissensträger	65
Abbildung 20: kontinuierlicher Verbesserungsprozess	69
Tabelle 1: Wissensbestandskarte Therapie	59
Tabelle 2: Wissensbestandskarte Zentrale Salzburg	60
Tabelle 3: Zeithorizont Wissensverteilung.....	67
Tabelle 4: Check-Liste zur Methodeneinführung	70

1 Einleitung

Speziell in Dienstleistungsbetrieben ist die Ressource „Wissen“ ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg. Wie in der Begriffsbestimmung definiert, ist Wissen großteils personengebunden und der Unternehmenserfolg somit von den Personen, die in der Organisation arbeiten, abhängig¹. Als Konsequenz hat sich auch in Dienstleistungsbetrieben „Wissen als Wettbewerbsfaktor“² etabliert, da hier hauptsächlich Personen und ihr Wissen und nicht Produkte am Unternehmenserfolg beteiligt sind. Eine Studie der Giga Information Group im Jahr 2002 hat ergeben, dass 80% des Unternehmenswissens personengebunden ist, 16% des Wissens in unstrukturierter Form einem Unternehmen zur Verfügung steht und nur 4% des Unternehmenswissens, welches nicht an Personen gebunden ist, strukturiert vorliegt³. Dies zeigt die Notwendigkeit von Wissensmanagement und vor allem das Bewusstsein für diese Disziplin, damit personengebundenes Wissen in Organisationswissen umgewandelt werden kann.

Für Wissensmanagement in einer Organisation gibt es zwei unterschiedliche Ansätze: den technikorientierten und den humanorientierten Ansatz⁴. Manche Betriebe konzentrieren sich hauptsächlich auf den technischen Aspekt, bezogen auf spezielle Softwareprogramme und technologische Möglichkeiten. Andere Organisationen konzentrieren sich rein auf Menschen als Wissensträger. Ideal ist eine ganzheitliche Betrachtung beider Ansätze, da sich im Wissensmanagement „Wechselwirkungen zwischen Mensch und Technik zwingend ergeben“⁵. In dieser Arbeit wird hauptsächlich der menschliche Aspekt betrachtet, wobei Denkanstöße zur technischen Umsetzung von Wissensmanagement gegeben werden sollen.

Um einen praxistauglichen Einsatz von Wissensmanagement in einer interdisziplinären Organisation zu gewährleisten, soll eine Methode erarbeitet werden, die die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit unterstützt und dem Unternehmen personengebundenes Wissen zur Verfügung stellt. Somit leistet die nachfolgende Arbeit einen Beitrag um, von den 80% des Personenwissens ein paar Prozent zum Unternehmenswissen dazu zu gewinnen.

¹ Vgl. Probst, u.a. (2006), 22

² Probst, u.a. (2006), 3/Davenport und Prusak (1999), 51

³ Vgl. www.steinbeis-wissensmanagement.de (23.März 2011, 18:00 Uhr)

⁴ Vgl. Langenhahn (2010), 12

⁵ Brixler, u.a. (2005), 13

2 Problemstellung

Interdisziplinäre Organisationen leben von ihrer Interdisziplinarität. Die Kooperation unterschiedlicher Berufsgruppen ist ein wichtiger Baustein für den Unternehmenserfolg. Der Begriff der „Interdisziplinarität“ – auf Organisationen im Gesundheitswesen angewendet – bedeutet, dass nicht-medizinisches und medizinisches Personal zusammenarbeiten⁶. Auf Basis dieser Definition wird der Begriff auch in dieser Arbeit verwendet.

In interdisziplinären Organisationen arbeiten Menschen mit unterschiedlichen Ausbildungen und unterschiedlichem Wissensstand gemeinsam an Problemen und Lösungen. In einer Sonderkrankenanstalt für Stoffwechselerkrankungen beispielsweise arbeiten sowohl der Mediziner, als auch die Pflegekraft, genauso wie der Psychologe, der Physiotherapeut, der Heilmasseur und die Diätologin gemeinsam mit dem Patienten an dessen Gesundheit. Peripher am Wohl des Patienten beteiligt sind auch die Berufsgruppen der Hotelkomponente und die Verwaltung. Sie alle haben ein gemeinsames Ziel – der Patient soll sich wohl fühlen und seinen Gesundheitszustand verbessern. Jede einzelne Berufsgruppe ist geprägt von ihrem Fachwissen und ihren Erfahrungen. Wenn aber jede Berufsgruppe isoliert am Wohl des Patienten arbeitet, werden wichtige Nahtstellen vernachlässigt. Äußert der Patient zum Beispiel den Wunsch nach einer zusätzlichen Therapie bei einem Mitarbeiter der Verwaltung, so muss dieser wissen, wer für die Therapievergabe zuständig ist, bzw. ob ein Arzt herangezogen werden muss. Über die verschiedenen Kommunikationswege lassen sich solche Informationen schnell beschaffen, Voraussetzung ist aber immer, dass der jeweilige Mitarbeiter weiß, wen er fragen muss. Sind dann Inhaber von Schlüsselpositionen gerade nicht im Haus, krank oder im Urlaub, stoßen viele Organisationen schnell an ihre Grenzen. „Wissen“ und dessen Verteilung wird somit zum wichtigen Faktor, „Wissensmanagement“ und speziell das „managen“ von interdisziplinärem Wissen wird zur Herausforderung.

Eine weitere Problematik ist häufiger Personalwechsel und ein ungenügendes Ausmaß an Einarbeitungszeit. „Die gemeinsame Nutzung von Wissen muß gefördert und belohnt werden⁷“ schreiben Davenport und Prusak. Wenn aber die Möglichkeit nicht besteht, dass neu eintretende und ausscheidende Mitarbeiter ihr

⁶ Schenker (2004), 1

⁷ Davenport und Prusak (1999), 64

Wissen gemeinsam nutzen können, verlässt entwickeltes Wissen das Unternehmen und der neue Mitarbeiter muss sein benötigtes Wissen neu generieren und fängt bei null im neuen Unternehmen an.

3 Forschungsfrage, Ziel und Ergebnis der Arbeit

Forschungsfrage:

Welches Wissen und welche Instrumente müssen an den Schlüssel-Schnittstellen vorhanden sein, um interdisziplinäre Zusammenarbeit gewährleisten zu können?

Ziel:

Entwicklung einer Methode, um darzustellen, welches Wissen und welche Instrumente an den einzelnen Schnittstellen vorhanden sein müssen, damit Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen auf kurzen Kommunikationswegen zusammen arbeiten können.

Nicht-Ziel:

Ein IT-basiertes Wissensmanagementsystem im Unternehmen aus dem Praxisbeispiel einführen.

Ergebnis der Arbeit:

Diese Arbeit soll dazu dienen, eine Methode zu entwickeln, die darstellt:

- an welchen Schnittstellen wichtiges Wissen vorhanden ist bzw. fehlt
- wie Wissen an die richtigen Stellen transportiert werden kann wenn es dort noch nicht vorhanden ist
- wie durch Wissensmanagement Kommunikationswege verkürzt und Arbeitsschritte eingespart werden können

4 Begriffsbestimmungen

Zum Thema „Wissen“ und „Wissensmanagement“ gibt es in der Literatur viele Definitionen. Was „Wissen“ und „Wissensmanagement“ bedeutet, darüber gibt es in der Praxis und in der Wissenschaft unterschiedliche Auffassungen⁸. Folgend werden diejenigen angeführt, die für das Verständnis dieser Arbeit wichtig sind. Weiters werden auch andere wichtige Begriffe, die in dieser Arbeit vorkommen definiert und die Wahl der Definition begründet.

Wissen:

„[...] die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. [...] Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen aber immer an Personen gebunden“⁹.

Wissen setzt sich nach dieser Definition daraus zusammen, wie eine Person Daten und Informationen individualisiert, verwendet und abspeichert. Weiters kombiniert und unterscheidet diese Definition bereits „implizites“ von „explizitem“ Wissen, welches in Bezug auf Wissensmanagement und dessen Einsatz in Organisationen eine wichtige Abgrenzung ist.

„Wissen ist eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen, [...]. Entstehung und Anwendung von Wissen vollziehen sich in den Köpfen der Wissensträger“¹⁰.

Davenport und Prusak definieren *Wissen* ähnlich wie Probst, et. al. Wissen ist laut dieser Definition eine Kombination aus Information und Erfahrung und ist personengebunden. Wissen ist demnach weiters weder strukturiert, noch geordnet¹¹.

In der Literatur wird *Wissen* immer von *Daten* und *Informationen* abgegrenzt. Hasler Roumois definiert die Abgrenzung folgendermaßen: „[...] Wissen [...] existiert nur im Kopf des Wissensträgers und ist ein Produkt seines lebenslangen Lernens [...]“.

⁸ Vgl. Kilian, u.a. (2006), 1

⁹ Probst, u.a. (2006), 22

¹⁰ Davenport u. Prusak (1999), 32

¹¹ Vgl. Davenport u. Prusak (1999), 32

Alles, was außerhalb des Kopfes des Menschen materiell existiert, sind (Zeichen und) *Daten*, die zu *Informationen* werden können [...]“¹².

In dieser Definition finden sich die Ansätze der vorangegangenen Definitionen wieder. *Wissen* entsteht durch Erfahrung des Wissensträgers und kann sowohl implizit, als auch explizit sein.

Implizites und explizites Wissen:

Nonaka und Takeuchi definieren implizites und explizites Wissen folgendermaßen:

Explizites Wissen lässt sich „formal, das heißt in grammatischen Sätzen, mathematischen Ausdrücken, technischen Daten, Handbüchern und dergleichen artikulieren“¹³. Explizites Wissen ist somit von Mensch zu Mensch übertragbar, es lässt sich auch niederschreiben, abspeichern und weiterverwenden.

Implizites Wissen hingegen „baut auf die Erfahrung des einzelnen und betrifft schwer fassbare Faktoren wie persönliche Überzeugungen, Perspektiven und Wertsysteme“¹⁴. Der Transfer von implizitem Wissen zwischen zwei oder mehreren Personen ist somit nur bedingt möglich.

Nonaka und Takeuchi teilen implizites Wissen wiederum in **zwei Dimensionen** auf – Know-how und die kognitive Dimension. Unter „**Know-how**“ verstehen sie die Kenntnisse und Erfahrung, die sich beispielsweise ein Arbeiter durch jahrelange Ausübung seiner Tätigkeit angeeignet hat, die er aber nur begrenzt weitergeben kann.

Die **kognitive Dimension** „spiegelt unsere Wirklichkeitsauffassung (was ist) und unsere Zukunftsvision (was sein sollte) wieder“¹⁵. In beiden Dimensionen spiegelt implizites Wissens persönliches, bedingt transferierbares Wissen wider, dass aus Sicht von Unternehmen und Organisationen an Mitarbeiter gebunden ist und mit deren Ausscheiden verloren geht. Implizites Wissen nach dieser Definition wird somit in dieser Arbeit Personenwissen gleichgestellt. Explizites Wissen kann abgespeichert, bearbeitet und weitergegeben werden und wenn es dies auch wird, ist es Organisationswissen und verbleibt in der Organisation, selbst wenn der Mitarbeiter diese verlässt. Da ein Mitarbeiter aber sowohl über implizites, als auch über explizites Wissen verfügt, verlässt ein Teil des Wissens immer mit dem Mitarbeiter das Unternehmen.

¹² Vgl. Hasler Roumois (2007), 42

¹³ Nonaka u. Takeuchi (1997), 8

¹⁴ Nonaka u. Takeuchi (1997), 8

¹⁵ Nonaka u. Takeuchi (1997), 19

Wissensmanagement:

Um Wissensmanagement zu definieren, gibt es mehrere Möglichkeiten. Einerseits kann das Wort in seine Bestandteile zerlegt werden und sowohl „Wissen“, als auch „Management“ individuell definiert und die beiden Definitionen zusammengeführt werden. Andererseits gibt es in der Literatur bereits eine Vielfalt von Wissensmanagement Definitionen, die sich auf das Wort „Wissensmanagement“ als eigenständigen Begriff beziehen. Für die vorliegende Arbeit ist „Wissen“ bereits definiert worden und „Wissensmanagement“ wird hiermit als eigenständiger Begriff definiert.

Folgend drei unterschiedliche Definitionen dieses „omnipräsenten“¹⁶ Wortes:

„Wissensmanagement bezeichnet den bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen und den zielgerichteten Einsatz von Wissen in der Organisation“¹⁷.

Diese Definition von Brixler et. al ist für diese Arbeit besonders im Hinblick auf die Anwendung auf das Praxisbeispiel maßgeblich. „Bewusst“, „systematisch“ und „zielgerichtet“ sind die Schlagwörter dieser Definition, welche aus Sicht der Autorin effektives Wissensmanagement charakterisieren. Da aus den vorangegangenen Definitionen bereits „implizites“ von „explizitem“ Wissen unterschieden wurde, wird angenommen, dass in dieser Definition mit der „Ressource Wissen“ sowohl das implizite, als auch das explizite Wissen gemeint ist.

„Wissensmanagement ist die Gestaltung eines parallelen Wertschöpfungskreislaufs“¹⁸.

Schneider stellt hier eine ganz eigene Definition auf, die für diese Arbeit nur partiell gültig ist. Wissensmanagement im Praxisbeispiel soll nicht „parallel“ laufen, sondern integriert im täglichen Arbeitsprozess stattfinden. Diese Definition zeigt aber die Unterschiedlichkeit mit welchen die verschiedenen Autoren aus der Literatur Wissensmanagement definieren und sehen. Für diese Arbeit wird sie allerdings nicht verwendet.

¹⁶ Wyssusek (2003), 1

¹⁷ Brixler, u.a. in Greulich (2005), 13

¹⁸ Schneider (2001), 21

„Wissensmanagement dient dazu, den Umgang mit Wissen im Unternehmen zu verbessern“¹⁹.

Diese sehr praktische Definition ist auch für die vorliegende Arbeit im Hinblick auf das Praxisbeispiel wichtig. Auch hier wird der Definition „unterstellt“, dass im Wort „Wissen“ sowohl das Implizite, als auch das Explizite enthalten ist.

„Wissensmanagement als integrative Aufgabe“²⁰

Schneider sieht Wissensmanagement hier integrativ und dieser Ansatz passt sehr gut in diese Arbeit. Integratives Wissensmanagement in einer interdisziplinären Organisation verbindet diese beiden Ansätze sehr gut.

Interdisziplinär:

Der Begriff *interdisziplinär* ist in vielen Disziplinen verankert. Eine besondere Bedeutung wird ihm im Gesundheits- und Sozialwesen zugeschrieben²¹. Lendi beschreibt den Begriff der *Interdisziplinarität* als einen „Versuch, Theorien und Methoden wie auch Erkenntnisse verschiedener [!] Disziplinen für das Lösen komplexer Probleme zusammenzuführen“²². Schenker definiert für sich die interdisziplinäre Zusammenarbeit folgendermaßen: „Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist [...]wenn mindestens zwei Personen aus unterschiedlichen Professionen Handlungen vornehmen, die sich auf das identische Problem beziehen und ein gemeinsames Arbeitsergebnis erzielen sollen“²³.

Für diese Arbeit gilt als Arbeitsdefinition folgende: Interdisziplinär heißt, wenn unterschiedliche Berufsgruppen an einem gemeinsamen Ziel arbeiten. Diese Definition setzt sich zusammen aus allen genannten Definitionen.

¹⁹ www.wissenmanagen.net (11.Jänner 2011, 16:05)

<http://www.wissenmanagen.net/Wissenmanagen/Navigation/werkzeugkasten.html>

²⁰ Vgl. Schneider, (2004), 11

²¹ Vgl. Schenker (2004), 1

²² Lendi (2008), 3

²³ Schenker (2004), 1

Wissensbasis:

Der Begriff der Wissensbasis wird hier definiert, da er neben der Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen die Gesamtheit des Wissens welches in einem Unternehmen vorkommt beschreibt.

Die *Wissensbasis* eines Unternehmens besteht aus Daten, Informationen, kollektivem und individuellem Wissen der Mitarbeiter²⁴. Laut dieser Definition ist die Wissensbasis somit alles Wissen der Organisation, sowohl implizites, als auch explizites Wissen, kollektives und individuelles. Ob es in der Organisation bleibt oder nicht, bleibt in dieser Definition offen.

Relevant in dieser Arbeit, speziell im Praxisteil, sind folgende Begriffe:

Gast:

Kurgast; privat oder versichert

Jene Personen, die eine Kur auf Grund einer Stütz- und Bewegungsapparate Indikation von einem Kostenträger bezahlt bekommen oder diese auf eigene Kosten machen.

Patient:

Patient in der Sonderkrankenanstalt

Jene Personen, die auf Grund einer Stoffwechsel Indikation einen Rehabilitationsaufenthalt von einem Kostenträger bewilligt bekommen. Ein privater Rehabilitationsaufenthalt ist derzeit nicht möglich.

²⁴ Vgl. Probst, u.a. (2006), 18

5 „Der Weg zum Ziel“

Folgend werden der Aufbau der Arbeit, sowie die Argumentationskette vorgestellt.

5.1 Aufbau der Arbeit und Argumentationskette

Die Argumentationskette soll verbildlichen, wie die Arbeit aufgebaut ist und woraus sie besteht.

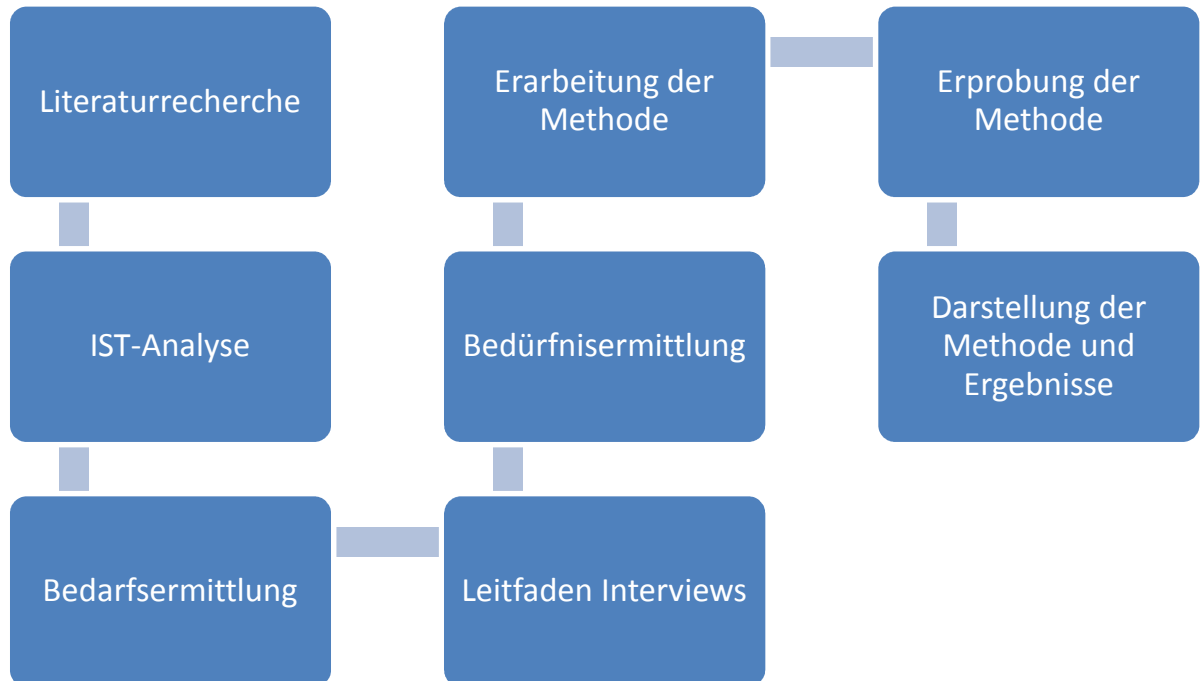


Abbildung 1: Argumentationskette²⁵

Nach der Literaturrecherche, die zur Erarbeitung des aktuellen Standes der Literatur zum Thema „Wissensmanagement“ dient, wird theoriegeleitet die IST-Analyse durchgeführt. Die IST-Analyse soll den objektiven Bedarf an Wissensmanagement in der Organisation aufzeigen. Mit den Leitfadeninterviews werden die Wünsche und Bedürfnisse in Bezug auf Wissensmanagement erhoben. Ziel der Arbeit ist es, eine Methode zu ermitteln, mit der die Geschäftsprozesse im Unternehmen mit Wissensmanagement unterstützt werden können.

Die Beantwortung der Forschungsfrage erfolgt durch Leitfadeninterviews, in denen die Bedürfnisse der Mitarbeiter in Bezug auf Wissensmanagement herausgearbeitet werden.

²⁵ Abbildung eigene Darstellung

Die theoretisch erarbeitete Methode, die die Geschäftsprozesse künftig mit Wissensmanagement unterstützen soll, wird ebenfalls zur Beantwortung der Forschungsfrage verwendet.

Die Wissensmanagementmethode wird anhand des Unternehmens aus dem Praxisbeispiel erarbeitet und erprobt, soll aber auch auf andere Organisationen anwendbar sein.

5.1.1 Die IST-Analyse

Die IST-Analyse beschreibt, ob und wie das Unternehmen Wissensmanagement derzeit einsetzt. Mit Hilfe der Wissensmanagementbausteine von Probst, et. al wird die IST-Analyse durchgeführt.

5.1.2 Die Bedarfsermittlung

Mithilfe der IST-Analyse wird der Bedarf an Wissensmanagement zwischen den Schlüsselpositionen ermittelt. Durch die Prozessanalyse wird der Bedarf an den einzelnen Nahtstellen an zusätzlichem Wissen und den benötigten Einsatz von Wissensmanagement festgestellt. „Bedarf“ und „Bedarfsermittlung“ haben in dieser Arbeit nichts mit den gängigen, meist im Marketing verwendeten, Begriffen zu tun. Auf Grund von beobachtbaren Prozessen in der Organisation und deren Analyse wird ermittelt, ob für einen reibungslosen Ablauf im Betrieb Prozesse verbessert werden können und ob hierbei ein Bedarf an Wissensmanagement ersichtlich ist. Weiters wird ermittelt, ob ausreichend implizites und explizites Wissen vorhanden ist, oder ob mehr Personenwissen in Organisationswissen umgewandelt werden soll, sprich, ob ein Bedarf an mehr Organisationswissen besteht.

5.1.3 Das Leitfadeninterview

Das Leitfadeninterview zählt zu den „qualitativen“ Forschungsmethoden und wird in dieser Arbeit als Forschungsmethode verwendet. Da die Ergebnisse der Arbeit für das Unternehmen aus dem Praxisbeispiel wichtig sind, wird das Leitfadeninterview dem standardisierten Fragebogen vorgezogen, da das Leitfadeninterview ein „Nachfragen“ durch den Interviewer zulässt und mehr individuelle Antwortmöglichkeiten erreicht werden²⁶.

Beim Leitfaden Interview werden dem Interviewten offene Fragen gestellt, die frei beantwortet werden können. Der Leitfaden ist als Orientierung eine wesentliche Hilfe dafür, um Themenabweichungen während des Interviews zu vermeiden. In der

²⁶ Vgl. Mayer (2008), 37

vorliegenden Arbeit wird das Leitfadeninterview als Experteninterview durchgeführt. Ein Experte in diesem Sinne dient als „Repräsentant“ für eine Gruppe, die als Gesamtheit nicht befragt werden kann²⁷.

„Als Experte gilt jemand, der auf einem begrenzten Gebiet über ein klares und abrufbares Wissen verfügt“²⁸.

Als Experten werden alle für die Arbeit relevanten Abteilungsleiter befragt, sowie einzelne Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Abteilungen. Bei den Mitarbeitern werden sowohl welche mit längerer, als auch welche mit kürzerer Organisationszugehörigkeit interviewt.

5.1.4 Die Bedürfnisermittlung

Auf Grundlage der Leitfadeninterviews werden die Bedürfnisse der Mitarbeiter bezüglich Wissensmanagement ermittelt. Durch die Interviews soll herausgefunden werden, wo sich die Mitarbeiter mehr „Wissen“, kürzere Kommunikations- und Informationswege und vor allem mehr interdisziplinäres Zusammenarbeiten wünschen.

5.1.5 Erarbeitung der Methode

Aus der Literatur wird eine für diese Arbeit geeignete Wissensmanagement Methode erarbeitet. Diese Methode soll auf die Organisation anwendbar sein und wird zu einem späteren Zeitpunkt auch praktisch erprobt.

5.1.6 Erprobung der Methode

Die erarbeitete Methode wird, angepasst an den Bedarf und die Bedürfnisse der Organisation und der Mitarbeiter, praktisch erprobt.

5.1.7 Ergebnisdarstellung und Darstellung der Methode

Zur Veranschaulichung und um die Thematik auch auf andere Organisationen umlegen zu können, werden die Prozesse dargestellt und die Methode veranschaulicht.

²⁷ Vgl. Mayer (2008), 38f

²⁸ Mayer (2008), 41

6 IST-Analyse

In diesem Kapitel wird die IST-Analyse durchgeführt und anhand der Wissensmanagementbausteine von Probst, et. al dargestellt. Um einen Einblick in das Unternehmen, für welches die IST-Analyse durchgeführt wird, zu erhalten, wird es folgend kurz vorgestellt.

6.1 Kurzvorstellung des Unternehmens aus dem Praxisbeispiel

Die Moorbad Neydharting GmbH ist als Kur- und Rehabetrieb Teil der DDr. Wagner Kurhotels und Rehakliniken. Der Kurbetrieb behandelt Erkrankungen des Stütz- und Bewegungsapparates, sowohl stationär als auch ambulant. Wie der Name „Moorbad“ vermuten lässt, sind Moorbehandlungen eine Spezialität des Hauses. Sowohl Moorbäder als auch -packungen werden für die Behandlungen verwendet. Die Sonderkrankenanstalt für Stoffwechselerkrankungen behandelt Erkrankungen des Stoffwechsels, wie beispielsweise Diabetes mellitus und Adipositas. Insgesamt haben beide Bereiche 150 Betten in 87 Kur und 54 Reha Zimmern.

Im Moorbad Neydharting arbeiten insgesamt 80 Personen (Stand 18.02.2011) in sieben Abteilungen. Diese sind:

- Direktion
- Medizin/Pflege/Dokumentation
- Therapie/Therapieeinteilung
- Reception
- Gastronomie (Küche und Service)
- Housekeeping/Wäscherei
- Haustechnik

Behandelt werden sowohl von den Vertragspartnern zugewiesene Gäste und Patienten als auch Selbstzahler. Verträge bestehen mit den größten Kostenträgern Österreichs, wie die Pensionsversicherungsanstalt (PVA), die Sozialversicherungsanstalt der gewerblichen Wirtschaft (SVA) und die Versicherungsanstalt öffentlicher Bediensteter (BVA). Weiters gehören auch die Niederösterreichische und Oberösterreichische Gebietskrankenkasse (NÖGKK und OÖGKK), die Sozialversicherungsanstalt der Bauern (SVB) und die Krankenfürsorgeanstalt Salzburg und Oberösterreich (KfA) zu den Vertragspartnern.

Der Tagsatz für einen Kuraufenthalt beträgt € 81,85, für einen Rehaaufenthalt € 120,70. Dieser Betrag wird von den Kostenträgern übernommen. Die Gäste bzw.

Patienten müssen je nach Einkommen einen Selbstbehalt in der Höhe von €0-€18 pro Tag bezahlen.

Mit den Vertragspartnern bestehen Leistungsverträge die bei der Behandlung eingehalten werden müssen. Diese Verträge beinhalten bspw. die erforderliche Zimmergröße, die Ausstattung der Therapieräume, die Anzahl der Therapien und die Ausbildung der Therapeuten. Im Rahmen dieser Leistungsverträge werden die Gäste bzw. Patienten 22 Tage behandelt, wobei der Sonntag immer als therapiefreier Tag gilt. Auf Antrag kann ein Aufenthalt auf 28 oder mehr Tage verlängert werden. Generell kann gesagt werden, dass ein Kurgast drei oder mehr Therapien pro Tag und drei Arzttermine in drei Wochen laut Leistungsprofil erhalten muss, ein Reha Patient hingegen 140min Therapien oder Schulungen täglich und eine 24h Betreuung durch Ärzte und Pflegekräfte gewährleistet sein muss. Auch in der Reha sind zumindest drei Arzttermine bei einem Allgemeinmediziner vorgesehen, sowie zumindest eine internistische Untersuchung.

6.2 Wissensmanagement – IST-Situation

Wissensmanagement ist in der Moorbad Neydharting GmbH kein gängiger Begriff, obwohl Ansätze daraus bereits vorhanden sind. Wissentlich findet Wissensmanagement in diesem Betrieb aber nicht statt. Unwissentlich haben sich jedoch Ansätze des Wissensmanagements in die Organisation eingefügt. Diese sind beispielsweise wöchentlich statt findende „Interdisziplinäre Sitzungen“, die dem *wöchentlichen Wissensaustausch* zwischen den (Schlüssel)Abteilungen dienen. Weiters gibt es ein Kommunikations- und Informationsaustauschsystem mittels Postkörben. Im Back-Office, in unmittelbarer Nähe der Stempeluhr, gibt es pro Abteilung und Schlüssel-Abteilungsleiter einen Postkorb, welcher dem Informationsaustausch dient. So ist es jedem Mitarbeiter möglich, gleich nach dem Einstempeln „seinen“ Postkorb nach neuen Nachrichten und Mitteilungen zu prüfen. Nicht alle Abteilungen verfügen über einen PC mit Internetzugang, somit sind die Postkörbe in diesem Betrieb einem elektronischen Daten- und Informationsaustausch vorzuziehen.

Die IST-Situation und gleichzeitig auch die Bedarfsermittlung bezüglich Wissensmanagement wird mit den Wissensmanagement-Bausteinen von Probst et. al veranschaulicht.

Die Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et. al setzen sich folgendermaßen zusammen:

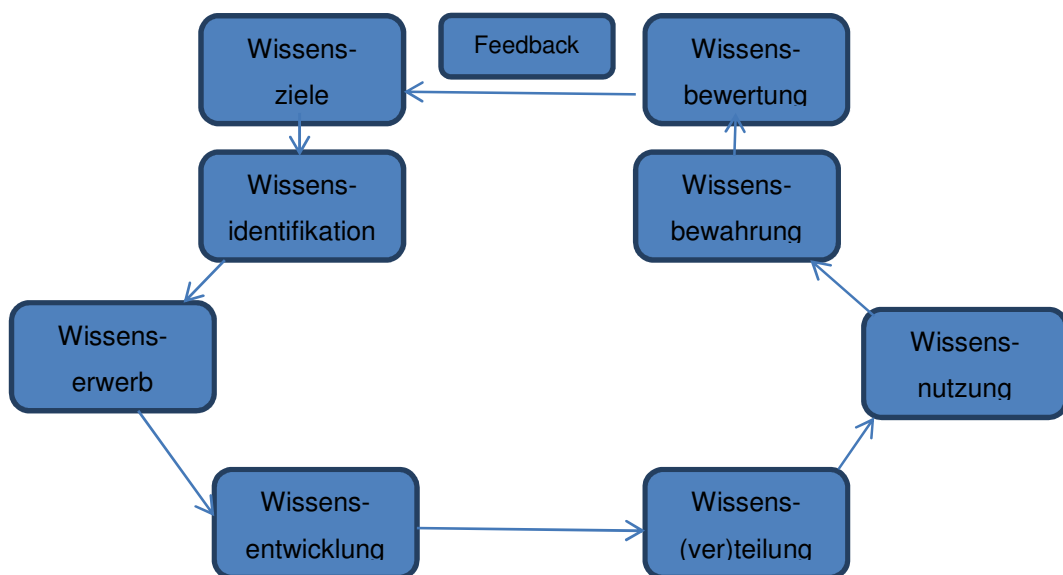


Abbildung 2: Bausteine des Wissensmanagements²⁹

²⁹ Abbildung vgl. Probst, u.a. (2006), 28

Anhand dieser Bausteine wird die IST-Situation der Moorbad Neydharting GmbH im Hinblick auf den Einsatz bzw. das Vorhandensein von Wissensmanagement analysiert. Weiters wird auch der Bedarf ermittelt, der bei den jeweiligen Bausteinen noch vorhanden ist.

Diese Bedarfsermittlung entsteht durch Beobachtungen der Autorin. Die Beobachtung wird im Zuge der qualitativen Sozialforschung, aber auch in der Psychoanalyse³⁰ eingesetzt. Im Zuge dieser Arbeit spielt die Psychoanalyse keine Rolle, es dient die Beobachtung allein als Teil der qualitativen Sozialforschung dieser Arbeit. Definiert wird *Beobachten* unter anderem folgendermaßen: [...] „das direkte, unmittelbare Registrieren der für einen Forschungszusammenhang relevanten Sachverhalte³¹“. In der Literatur werden außerdem insgesamt zehn verschiedene Beobachtungsverfahren genannt³²:

- verdeckte und offene Beobachtung
- nicht-teilnehmende und teilnehmende Beobachtung
- systematische und unsystematische Beobachtung
- Beobachtung in natürlichen und unnatürlichen Situationen
- Selbst- und Fremdbeobachtung

Die Beobachtung wird dann als Methode eingesetzt, wenn der Alltag sehr authentisch wiedergegeben werden soll³³. In dieser Arbeit wird die Beobachtung verwendet, da die Autorin im Unternehmen tätig ist und durch den täglichen Kontakt mit den Mitarbeitern und der Arbeitsweise der Geschäftsführung einen Einblick in alle Unternehmensbereiche hat und es somit möglich ist, die IST-Analyse durchzuführen. Für die IST-Analyse wurden die Verfahren der offenen, teilnehmenden, unsystematischen, natürlichen, sowie die Fremdbeobachtung durchgeführt. Den beobachteten Mitarbeitern war zwar bekannt, dass eine Arbeit über Wissensmanagement im Unternehmen im Entstehen war, nicht aber, dass sie Teil dieser Arbeit werden sollten. Weiters war die Autorin während des gesamten Beobachtungsprozesses Teilnehmer im Unternehmensalltag. Die Beobachtung fand unsystematisch statt, da am Beginn der Beobachtung noch nicht klar war, dass die Beobachtung Teil einer wissenschaftlichen Arbeit wird. Da die Beobachtung im Arbeitsalltag durchgeführt wurde, war auch eine natürliche Situation gegeben. Es fand weiters eine Fremdbeobachtung durch die Autorin statt, da sich die Mitarbeiter

³⁰ Vgl. Hinsehlwood und Skogstad (2006), 25

³¹ Vgl. Häder (2006), 297

³² Vgl. Flick (2004), 200

³³ Vgl. Steinert und Thiele (2000), 171

nicht selbst beobachtet haben. Selbstbeobachtungen werden beispielsweise bei Zeitbudgetstudien eingesetzt, diese Beobachtungsform war für die vorliegende Arbeit aber nicht relevant³⁴.

Für die IST-Analyse fließen die Beobachtungen der Autorin zu jedem ausgewählten Wissensmanagement-Baustein ein. Es wurden bewusst nicht alle Bausteine verwendet. Teil der IST-Analyse sind nur jene, die im Wissensmanagement für die Geschäftsprozesse als Unterstützung dienen.

6.2.1 Wissensidentifikation

Im Zuge der Wissensidentifikation ist es wichtig, dass das Unternehmen einen Überblick über interne und externe Daten bekommt und diese auch transparent macht.³⁵ Weiters ist wichtig, dass ein Unternehmen seine Wissensressourcen kennt. Prinzipiell gibt es vier davon: Mitarbeiter, Kunden, Prozesse und Technologien³⁶. Eine Aufgabe des Wissensmanagement laut Rehäuser und Krcmar ist das „Management der Wissens- und Informationsquellen“. Dieses ist die erste von fünf Managementphasen und in dieser wird Wissen entweder neu geschaffen, oder bereits vorhandenes Wissen neu bewertet³⁷.

Die Wissensidentifikation in der Moorbad Neydharting GmbH erweist sich in der Praxis als undurchsichtig. Zu häufiger Wechsel der Schlüsselpositionen, allen voran der Geschäftsführung haben vor allem interne Daten sehr intransparent werden lassen. Daten und Wissen sind vorhanden, aber das Wissen über Wissen und Daten nicht. Externe Daten sind vorhanden und zugänglich – in der Zentrale in Salzburg, im Internet, in Fachliteratur. Das Wissen darüber, wo die Daten zu finden sind, ist nicht in allen Abteilungen und bei allen Mitarbeitern vorhanden.

Interne Daten befinden sich an verschiedenen Stellen im Unternehmen. Auch hier fehlt bei vielen Mitarbeitern das Wissen über diese Daten – sowohl über ihre Existenz, als auch über ihren Speicherort. Teile von internen Daten wurden bereits ausgegliedert, beispielsweise die Buchhaltung und Lohnverrechnung in die Firma Proconsult. Somit sind diese Daten jederzeit und relativ einfach zugänglich. Wenn in (Schlüssel)Abteilungen hoher Personalwechsel herrscht, geht viel Wissen, welches für den Unternehmensalltag notwendig ist, verloren. Ein beobachtetes Beispiel aus dem Berufsalltag: Ein Wasserrohrbruch konnte über mehr als eine Stunde nicht eingedämmt werden, weil kein Mitarbeiter im Betrieb wusste, wo der Hauptwasserhahn abgedreht werden muss. Für diese Information musste eine

³⁴ Vgl. Häder (2006), 302

³⁵ Vgl. Probst, u.a. (2006), 29

³⁶ Vgl. Mouritsen, u.a. (2005), 56

³⁷ Vgl. Rehäuser und Krcmar (1996), 22

externe Firma herangezogen werden, die bereits über mehrere Jahre im Unternehmen tätig ist.

Es kann beobachtet werden, dass die Geschäftsführung und die Unternehmenskultur der übergeordneten DDr. Wagner GmbH nicht die volle Akzeptanz der Mitarbeiter haben. Dies führt auch dazu, dass die Mitarbeiter das volle Ausmaß ihres Wissens selten transparent machen: „Mehr Wissen schafft mehr Arbeit“ ist vielfach die Annahme. Eine diplomierte Pflegekraft, die über Textverarbeitungskenntnisse verfügt, kann zum Schreiben der Entlassungsberichte eingesetzt werden, wenn die Dokumentationsassistentin im Urlaub oder krank ist. Die Bereitschaft, diese Kenntnisse dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen, oder sich diese Kenntnisse durch Einschulung anzueignen, ist aber beobachtbar gering. Es besteht wenig Bereitschaft, dem Unternehmen Wissen abseits der Kernaufgabe zur Verfügung zu stellen. Somit ist es auch schwierig, (implizites und explizites) Wissen der Mitarbeiter zu identifizieren.

In der Therapie und Therapieeinteilung kann speziell explizites Wissen sehr gut identifiziert und sichtbar gemacht werden. Nicht alle Therapeuten haben die gleichen Zusatzausbildungen und somit wird im Einteilungsprogramm hinterlegt, welcher Therapeut welche Therapien durchführen kann und vor allem auch darf. Hier findet der Wissensaustausch zwischen den Abteilungen statt und führt dazu, dass auch jeder Therapeut nur die Therapie durchführt, die er seinem Ausbildungsstand entsprechend auch machen darf. Einzig der Informationsfluss zwischen Therapieeinteilung und den Ärzten ist noch nicht optimal. Die Ärzte wissen nur selten, wie viele Therapeuten eine bestimmte Zusatzausbildung haben und können dies somit bei den Verordnungen nicht berücksichtigen.

Die Information über Wissensträger ist derzeit im Unternehmen eine Holschuld. Derjenige, der eine spezielle Information braucht, muss wissen, wo er sie erhält.

6.2.2 Wissenserwerb

Der Wissenserwerb für ein Unternehmen kann auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen. Auf so genannten „Wissensmärkten“³⁸ wird externes Wissen zugekauft. Dies kann in Form von Wissen externer Wissensträger (z.B. Berater), Wissen von anderen Unternehmen, Wissen von Kunden und Lieferanten (Stakeholderwissen) oder in Form von speziellen Wissensprodukten erfolgen³⁹. Wissen kann auch in

³⁸ Probst, u.a. (2006), 109

³⁹ Vgl. Probst, u.a. (2006), 93ff.

Form von „Diebstahl“ erworben werden, dies ist dann nicht neu erzeugtes Wissen, sondern für die das Wissen erworbene Unternehmen neu in der Anwendung. Diese Form des Wissenserwerbs ist in allen Branchen, sowohl in produzierenden Unternehmen, als auch in Dienstleistungsbetrieben, beobachtbar⁴⁰. Tom Peters wird in Rhomhardt zitiert: „Steal ideas shamelessly“⁴¹. In der Moorbad Neydharting GmbH, die Teil der DDr. Wagner GmbH ist, kommt ein solcher „Wissensdiebstahl“ auch vor. Wenn Mitarbeiter in anderen Häusern der DDr. Wagner GmbH aushelfen, nehmen sie von dort oft Wissen mit und bringen es ins Unternehmen ein. Da es sich um *Diebstahl* innerhalb der Unternehmensgruppe handelt, könnte er auch *externer Wissenserwerb* genannt werden.

In der Moorbad Neydharting GmbH wird weiteres Wissen extern zugekauft, in dem die Lohnverrechnung und die Buchhaltung in ein von der Unternehmensgruppe unabhängiges Unternehmen ausgelagert wurden. Durch Unterstützung bei der Aufbereitung der Buchhaltungsunterlagen wird Wissen zwischen den internen und externen Mitarbeitern ausgetauscht. Selbst wenn der interne Mitarbeiter, der für die Buchhaltung zuständig ist, das Unternehmen verlässt, bleibt das Wissen extern immer noch erhalten und kann jederzeit von einem neuen Mitarbeiter wieder erworben werden.

Wissen in Form von Beratern oder Wissensprodukten wird insofern erworben, als dass externe Berater für das Facility Management und Hygieneüberprüfungen zuständig sind. Stakeholderwissen wird vielfach in Anspruch genommen, da beispielsweise Lieferanten oder Handwerksbetriebe (für Reparaturarbeiten) oft länger für das Unternehmen tätig sind als viele Mitarbeiter. Für manche Schlüsselprozesse im Unternehmen, wie zum Beispiel die in der Therapieeinteilung, wird Wissen auch extern erworben. Eine Mitarbeiterin der Zentrale, die für den Betreiber tätig ist, nicht aber dem Geschäftsführer der Moorbad Neydharting GmbH unterstellt ist, unterstützt die Therapieeinteilung bei wichtigen Prozessen.

6.2.3 Wissensentwicklung

Bei der Wissensentwicklung geht es darum, neue Fähigkeiten, neue Dienstleistungen, neue Produkte, optimierte Prozesse und neue Ideen zu entwickeln⁴². Brixler et. al sieht die Wissensentwicklung als komplementären

⁴⁰ Vgl. Davenport und Prusak (1999), 116

⁴¹ Rhomhardt nach Peters (2002), 70

⁴² Vgl. Probst, u.a. (2006). 113

Baustein zum Wissenserwerb⁴³. Das erworbene Wissen wird somit weiterentwickelt, damit es auch verwendet werden kann.

Im Praxisbetrieb wird Wissen insofern weiterentwickelt, als dass es ein Vorschlagswesen gibt, wo Mitarbeiter ihre Ideen einbringen können. Diese Möglichkeit wird derzeit aber (noch) nicht genutzt, da die Vergangenheit gezeigt hat, wie oft Ideen von Mitarbeitern ignoriert wurden bzw. die Umsetzung viel zu lange gedauert hat. Die Problematik mit dem Umgang der Ideen der Mitarbeiter durch die Geschäftsführung beschreiben auch Brixler et. al und weisen auf den Einfluss der Unternehmenskultur auf die Wissensentwicklung hin⁴⁴.

Da die Unternehmenskultur bei den Mitarbeitern nicht viel Akzeptanz findet, wie die Autorin beobachten kann, wirkt sich dies, geht man nach den Aussagen von Brixler, et. al, auch (negativ) auf die Wissensentwicklung aus.

In der Moorbad Neydharting GmbH ist die abteilungsübergreifende Kommunikation beobachtbar noch ausbau- und verbesserungsfähig. Nicht alle wichtigen Informationen erreichen alle davon betroffenen Abteilungen und Mitarbeiter, was stetig zu Problemen führt. Bricht ein Patient seinen Aufenthalt ab, so müssen alle betroffenen Abteilungen informiert werden. Geschieht dies nicht, wird ein Essen zu viel gekocht und Therapien werden nicht genützt.

Die Gefahr der Bildung von *Wissensinseln* besteht auch im Praxisbetrieb. *Wissensinseln* bilden sich dann, wenn einzelne Abteilungen isoliert an neuen Ideen arbeiten, sich aber mit den anderen Bereichen nicht austauschen⁴⁵. Einzelne Abteilungen arbeiten sehr gut im Themenbereich Wissensmanagement, geben ihr Wissen an die (neuen) Kollegen weiter, hören aber an den Abteilungsgrenzen damit auf. Zu beobachten ist auch, dass Mitarbeiter den Nutzen ihrer Wissensweitergabe nicht sehen oder die Wissensweitergabe von Kollegen nicht oder sogar negativ bemerkt wird.

Weit gefasst kann auch gesagt werden, dass Wissensentwicklung immer dann statt findet, sobald ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt und der nachfolgende Mitarbeiter uneingeschult seine Aufgaben übernimmt. Der neue Mitarbeiter bringt zwar Wissen von außen mit, entwickelt somit oft Prozesse seines Vorgängers weiter und bringt *frisches Wissen* in die Abteilung, muss sich das firmeninterne Wissen aber erst aneignen und erarbeiten. Durch dieses Aneignen kann sich

⁴³ Vgl. Brixler, u.a. (2005), 28

⁴⁴ Vgl. Brixler, u.a. (2005), 29

⁴⁵ Vgl. Probst, u.a. (2006), 125

Organisationswissen weiterentwickeln, da es durch das implizite Wissen des neuen Mitarbeiters angereichert und somit weiterentwickelt wird.

6.2.4 Wissens(ver)teilung

Effektive Wissensvermittlung könnte nach Davenport und Prusak folgendermaßen ablaufen: „Man stelle gescheite Leute ein und lasse sie miteinander reden“. Gescheite Leute einstellen ist die einfachere Übung – sie miteinander reden lassen in der Praxis die schwierigere. Laut Davenport und Prusak neigen Unternehmen dazu, ihre „gescheiten“ Mitarbeiter von den anderen Mitarbeitern abzugrenzen und sie mit Arbeit zu überhäufen, sodass sie gar keine Zeit mehr haben, ihr Wissen auszutauschen, weiterentwickeln oder es zu verteilen⁴⁶.

In einem ganzheitlich ausgerichteten Wissensmanagementsystem ist die effiziente Wissensverteilung ein sehr wichtiger Baustein. Es muss gewährleistet sein, dass „das richtige Wissen am richtigen Ort zur richtigen Zeit“ bereitgestellt wird⁴⁷. In der Moorbad Neydharting GmbH ist *richtiges Wissen* vorhanden, auch am *richtigen Ort* kommt es vor, zur *richtigen Zeit*, wird es oft nicht eingesetzt. Auch werden Wissensträger, wie bei Davenport und Prusak erwähnt, sofort nach Einstieg mit Arbeit zugedeckt, sodass sie oft gar keine Möglichkeit haben, ihr Wissen im Unternehmen zu verteilen. Der häufige Personalwechsel in Schlüsselabteilungen führt auch dazu, dass die Bereitschaft zur Wissensweitergabe bei den Mitarbeitern sinkt. Wiederholte Wissensweitergabe an neue Kollegen, die nach kurzer Zeit das Unternehmen wieder verlassen, lässt eine sinkende Bereitschaft zur Wissensweitergabe erkennen. Auch aufgrund der bereits erwähnten *Wissensinseln* ist Wissen zwar vorhanden, oft aber an der falschen Stelle und ohne bei Bedarf eingesetzt zu werden.

Eine wichtige und interessante Frage zum Thema *Wissens(ver)teilung* stellen Probst et. al: „Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können und wie kann ich die Prozesse der Wissens(ver)teilung erleichtern?“⁴⁸. Diese Frage beinhaltet eine zentrale Aussage im Wissensmanagement – es muss bzw. soll nicht jeder *alles* Wissen haben. *Alles* in diesem Zusammenhang ist ein sehr groß gefasster und schwammiger Begriff. Aber es ist auch in der Moorbad Neydharting GmbH wichtig, dass jeder Mitarbeiter zu dem Wissen kommt, welches für die Durchführung seiner täglichen Aufgaben nötig ist. Mitarbeiter müssen ihr Wissen mit den richtigen

⁴⁶ Vgl. Davenport und Prusak (1999), 181

⁴⁷ Brixler, u.a. (2005), 29

⁴⁸ Probst, u.a. (2006), 141

Mitarbeitern teilen und es in die richtigen Abteilungen verteilen. *Richtiges* Wissen an der falschen Stelle wird wenig, wenn nicht sogar überhaupt nicht, genutzt. Es gilt auch: „nicht jeder muss alles wissen“. Wissen soll nur insofern verteilt werden, als dass es den jeweiligen Abteilungen für ihre Aufgaben nützlich ist und somit Unternehmensabläufe reibungslos gestaltet. Gewisse Wissensbestände sind geheimhaltungspflichtig und dürfen nicht wahllos in der Organisation verteilt werden⁴⁹. Auch in der Moorbad Neydharting GmbH kann nicht jede Abteilung alles Wissen erhalten, bzw. ist auch nicht für jeden Mitarbeiter jedes Wissen notwendig.

6.2.5 Wissensnutzung

Mitarbeiter müssen den Nutzen des Wissens erkennen, damit sie es auch verwenden. Selbst wenn Wissen an den richtigen Stellen, zur richtigen Zeit und im richtigen Ausmaß vorhanden ist, reicht dies nicht aus, wenn es von den Mitarbeitern nicht genützt wird. Oft bestehen Barrieren, vorhandenes Wissen zu nutzen⁵⁰. In der Moorbad Neydharting GmbH prägt diese Barrieren der Ausspruch: „Das haben wir immer schon so gemacht“. Egal, ob die Mitarbeiter schon länger im Unternehmen sind oder erst wenige Wochen zur Organisation gehören – sie trennen sich nicht gerne von alten Gewohnheiten und Arbeitsabläufen. (Junge) Führungskräfte haben es somit oftmals schwer, ihr neu ins Unternehmen gebrachtes Wissen auch wirklich ein- und umzusetzen. Wenn Wissen nicht genutzt wird, hat Wissensmanagement sein Ziel verfehlt⁵¹. Bevor Wissensmanagement sein Ziel aber verfehlen kann, muss es erst eingesetzt werden.

Die Nicht-Nutzung von Wissen ist auch in der Moorbad Neydharting GmbH ein alltägliches Phänomen. Skepsis gegenüber neuen Führungskräften und fehlender Wille zur Veränderung lassen Wissen ungenutzt in den Köpfen und Schubladen der Mitarbeiter verschwinden. Bevor Wissensmanagement in dieser Organisation als Prozessunterstützung eingeführt werden kann, muss die Nutzung des Wissens sichergestellt sein. Wissen muss somit in Handeln umgewandelt werden, damit es auch genutzt wird⁵². Der Nutzen des Wissens und der Verwendung von Wissen muss für die Mitarbeiter erkennbar sein, damit sie Wissen anwenden. Sie müssen sehen, dass ihre Kollegen Wissen nutzen, dass ihnen *Wissen etwas nutzt* und ihnen die Durchführung ihrer Aufgaben erleichtert.

⁴⁹ Vgl. Probst, u.a. (2006), 147

⁵⁰ Vgl. Probst, u.a. (2006), 177

⁵¹ Vgl. Brixler, u.a. (2005), 30

⁵² Vgl. Reinmann-Rothmeier (2004), 183

6.2.6 Wissensbewahrung

Wenn Wissen identifiziert, bewertet, erworben, entwickelt und genutzt wird, ist ein weiterer wichtiger Schritt noch ausständig – die Wissensbewahrung. Besonders im medizinischen Bereich, der auch für diese Arbeit eine große Rolle spielt, veraltet Wissen sehr schnell. Ein Arzt kann damit rechnen, dass sich sein Wissen während seiner Berufsjahre vervierfacht⁵³. Es kann aber auch bedeuten, dass er sein Wissen viermal öfter erneuern müsste, als es andere Berufsgruppen tun. Die Weiterentwicklung einzelner Disziplinen, wie Medizin, spielt hier eine große Rolle⁵⁴. Die Wissensbewahrung ist auch bei langjährigen Mitarbeitern maßgeblich. Ihr implizites und explizites Wissen im Unternehmen zu behalten ist eine wichtige Aufgabe des Wissensmanagers⁵⁵.

Die Wissensbewahrung in der Moorbad Neydharting GmbH ist der schwierigste Teil des Wissensmanagements in dieser Organisation. Austretende Mitarbeiter gehen, ohne ihr Wissen explizit im Unternehmen zu hinterlassen. Meist bleibt keine Zeit, um ein Austrittsgespräch zu führen oder der Mitarbeiter trennt sich im Schlechten von der Organisation und ist nicht gewillt Wissen zurückzulassen. Beobachtbar ist, dass seitens der Geschäftsführung kein Bestreben nach Wissensbewahrung gemacht wird. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter ist nicht möglich, da der Vorgänger auf Grund des Stellenplanes nicht mehr im Unternehmen sein kann wenn sein Nachfolger eintritt. Die Bereitschaft zur Unterstützung in der Einarbeitungszeit seitens der Mitarbeiter im Unternehmen ist aber beobachtbar gestiegen. Es gibt in jeder Abteilung zumindest einen Mitarbeiter, der sich um die Einschulung neuer Kollegen kümmert. Aus Gesprächen zwischen Mitarbeitern ist zu entnehmen, dass dies nicht immer so war und neue Kollegen vielfach *ins kalte Wasser geworfen* wurden. Offensichtlich hat hier bereits ein Umdenken bei manchen Mitarbeitern stattgefunden, auch wenn dies von der Geschäftsführung nicht direkt unterstützt wird.

⁵³ Vgl. Brixler, u.a. (2005), 31

⁵⁴ Vgl. Brixler, u.a. (2005), 31

⁵⁵ Vgl. Probst, u.a. (2006), 189

6.2.7 Wissensbewertung

Wissen lässt sich nicht monetär bewerten, um Wissensmanagement als fortlaufenden Prozess in das Unternehmen einzubauen, ist es aber wichtig, das vorhandene Wissen, wenn auch nicht monetär, regelmäßig zu bewerten⁵⁶. Gerhards und Trauner definieren Indikatoren für die einzelnen Bestandteile des intellektuellen Kapitals. Im Humankapital finden sich Kompetenzen und Experten wieder, das Organisationskapital besteht unter anderem aus erfasstem und gespeichertem Wissen, das Beziehungskapital sind Netzwerke und Kooperationen und auch das Innovationskapital zählt zum intellektuellen Kapital. Die Saarbrücker Formel macht es möglich, Humankapital in einem Euro Betrag auszudrücken, dies wird hier in dieser Arbeit aber nicht durchgeführt⁵⁷.

Somit schließt sich der Kreis der Wissensmanagement-Bausteine nach Probst, et. al. Die Ursprungsgrafik zeigt, dass die Bausteine nicht nur einen Kreis darstellen, sondern auch untereinander verknüpft sind. Für diese Arbeit werden die Bausteine aber als eine Art Kreislauf verstanden. Wenn Wissen nicht bewahrt werden kann, muss es wieder neu identifiziert werden, jemand muss es neu erwerben, (weiter)entwickeln, (ver)teilen und schlussendlich auch wieder nutzen.

Durch die Verknüpfung und Verwendung einzelner Bausteine ist es auch immer möglich, Bausteine auszulassen, Wissen kann erworben werden, ohne dass es vorher identifiziert wurde. Es kann Wissen verteilt werden, ohne dass es dann genutzt wird. Wissen kann aber auch bewahrt, geteilt und entwickelt werden, wenn es für ein Unternehmen in dieser Reihenfolge geeignet ist.

Der Baustein *Wissensziel* wurde für die IST-Analyse bewusst ausgelassen. Wissensmanagement wird als Unterstützung für die vorhandenen Prozesse gesehen und Wissensziele sind dafür nicht zwingend erforderlich.

⁵⁶ Vgl. Brixler, u.a. (2005), 31

⁵⁷ Vgl. Gerhards und Trauner (2007), 57

7 Bedürfnisermittlung

Die Bedürfnisermittlung wird mit Hilfe eines Leitfadenterviews durchgeführt. Interviewt wird eine Auswahl der an den Geschäftsprozessen beteiligten Mitarbeiter. Diese sind:

- Der Kurarzt und eine der REHA-Ärztinnen
 - Auswahlkriterium KUR: Es gibt nur einen Kurarzt
 - Auswahlkriterium REHA: Die Vollzeit-Angestellte
- Die Therapieeinteilung, eine Masseurin und Heilbademeisterin und eine der drei Physiotherapeuten
 - Auswahlkriterium Therapieeinteilung: Es gibt nur eine Mitarbeiterin in dieser Abteilung
 - Auswahlkriterium Masseurin und Heilbademeisterin: Nicht die kürzeste und nicht die längste Dienstzeit
 - Auswahlkriterium Physiotherapeut: die kürzere Dienstzeit und die Bereitschaft zur Teilnahme am Interview
- Eine Pflegekraft
 - Auswahlkriterium: Nicht die kürzeste und nicht die längste Dienstzeit

Insgesamt ergibt dies sechs Interviews, die durchgeführt wurden. Alle sechs Interviewten wurden mit dem gleichen Interviewleitfaden befragt.

7.1 Erstellung des Leitfadens

Mit Leitfadenterviews sollen die Bedürfnisse der Mitarbeiter, die am Geschäftsprozess beteiligt sind, im Hinblick auf Wissensmanagement eruiert werden. Bei der Bedarfsermittlung wurde durch die Wissensmanagement Bausteine von Probst, et. al bereits der objektiv vorhandene Wissensmanagement-Bedarf ermittelt. An die Bausteine angelehnt wurde der Leitfaden erstellt und pro Baustein eine Frage ausgearbeitet.

Baustein *Wissensidentifikation* – „Sind Ihnen die unternehmensinternen Wissens- und Informationsquellen bekannt?“

Wissen die Mitarbeiter, wo Wissen im Unternehmen aufzufinden ist?

Baustein *Wissenserwerb* – „Fühlen Sie sich vom Unternehmen in Bezug auf Wissenserwerb unterstützt?“

Ist Wissenserwerb durch das Unternehmen gefördert?

Baustein *Wissensentwicklung* – „Sind Sie selbst dazu bereit Wissen, auch jenes Wissen, welches von Ihren Kernaufgaben abweicht, an KollegInnen und an das Unternehmen weiterzugeben?“

Wird Wissen weitergegeben und kann sich somit weiterentwickeln?

Baustein *Wissens(ver)teilung* – „Haben Sie das Gefühl, dass Sie genug Wissen für Ihre tägliche Arbeit haben und benötigtes Wissen auch vom Unternehmen zur Verfügung gestellt bekommen?“

Wird Wissen im Unternehmen verteilt und von den Mitarbeitern geteilt?

Baustein *Wissensnutzung* – „Wie stehen Sie Veränderungen im Organisationsablauf gegenüber?“

Sehen die Mitarbeiter einen Nutzen in neuem Wissen und Veränderungen und können neues Wissen somit auch verwenden?

Baustein *Wissensbewahrung* – „Wie sehen Sie die Wissensbewahrung in der Moorbad Neydharting GmbH?“

Findet Wissensbewahrung im Unternehmen statt und wie könnte man die Wissensbewahrung verbessern?

7.2 Durchführung der Interviews

Die insgesamt sechs Interviews wurden in der Zeit von 5.April 2011 bis 12.April 2011 durchgeführt. Vor Interview-Beginn wurde ein Probeinterview geführt um die Verständlichkeit der Fragen zu testen. Die Interviews dauerten zwischen 10 und 22 Minuten und wurden im Unternehmen durchgeführt. Die Bereitschaft zur Teilnahme an den Interviews war prinzipiell sehr hoch, da das Interesse am Themengebiet Wissensmanagement groß war. Weiters konnten die Interviews während der Arbeitszeit durchgeführt werden und keiner der Interviewpartner musste seine Freizeit für das Interview verwenden.

7.3 Auswertung der Interviews

Die Interviews wurden mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet⁵⁸. Nach Abschluss der Interviews hat sich herausgestellt, dass die Länge der Antworten variiert und somit wurde eine unterschiedliche Anzahl an Kategorien pro Frage festgelegt.

Frage 1:

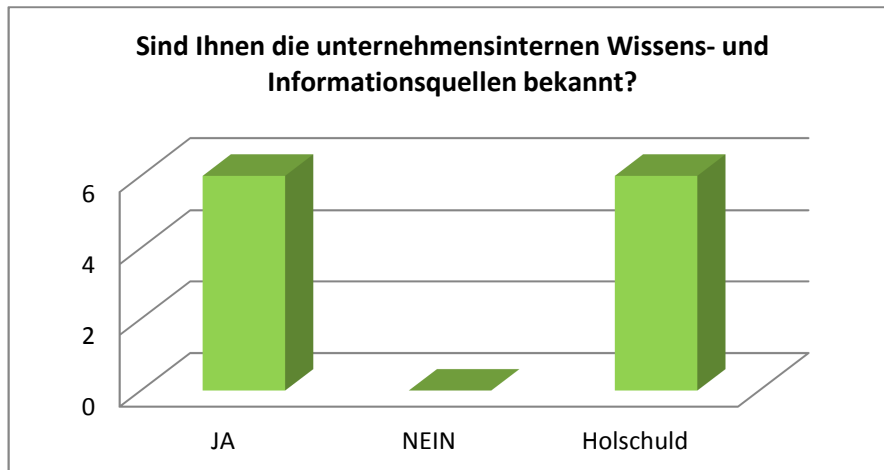


Abbildung 3: Auswertung Frage 1

Alle Befragten gaben an, dass ihnen die unternehmensinternen Wissens- und Informationsquellen bekannt sind. Dies ist immer eine Holschuld, das heißt die Interviewten gaben an, dass sie sich um dieses Wissen und über die Informationsquellen selbst kümmern mussten.

Frage 2:

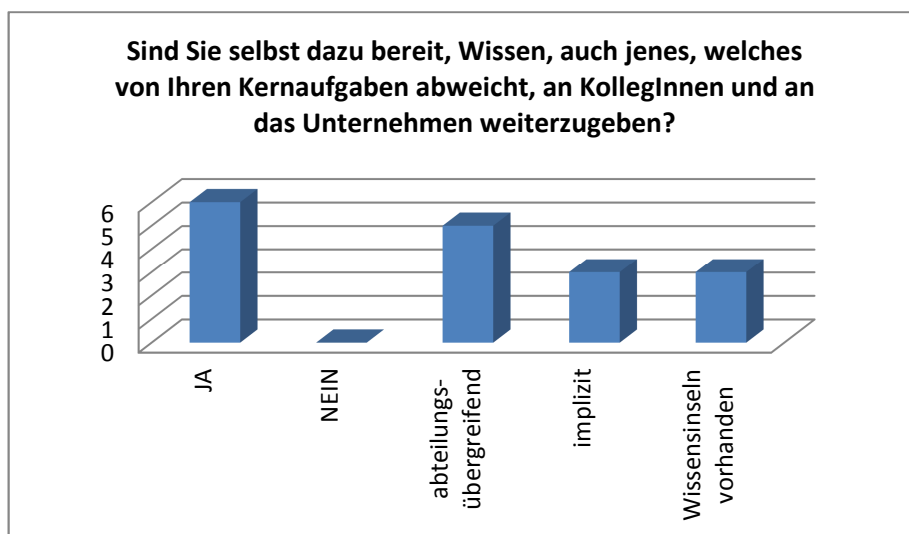


Abbildung 4: Auswertung Frage 2

⁵⁸ Mayring (2002), 114ff.

Alle Interviewten sind dazu bereit, ihr Wissen an Unternehmen und Kollegen weiterzugeben. Fünf von Sechs geben an, Wissen auch abteilungsübergreifend weiterzugeben und die Hälfte der Befragten gibt auch implizites Wissen weiter.

Die Hälfte der Befragten ist der Meinung, dass innerhalb des Unternehmens sogenannte Wissensinseln vorhanden sind und nicht alle Abteilungen ihr Wissen unternehmensintern weitergeben.

Frage 3:

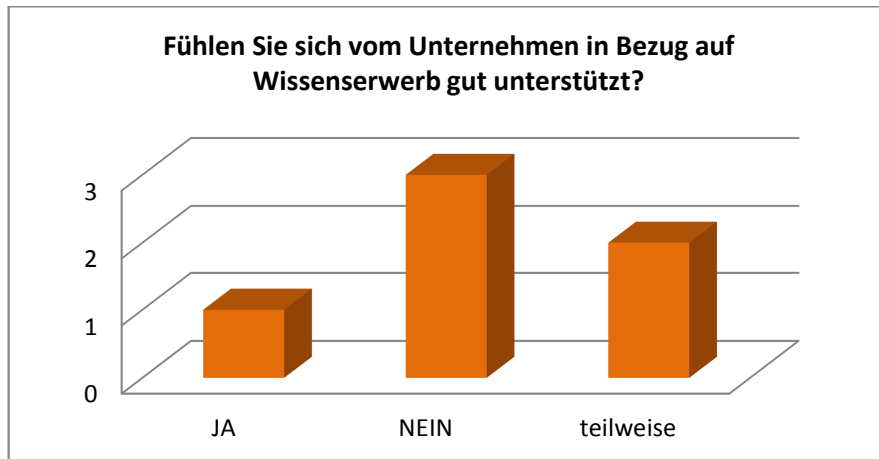


Abbildung 5: Auswertung Frage 3

Die Hälfte der Interviewten fühlt sich beim Wissenserwerb nicht vom Unternehmen unterstützt. Zwei geben an, dass sie sich nur teilweise unterstützt fühlen und ein Befragter gab an, sich vom Unternehmen unterstützt zu fühlen.

Die Unterstützung, die genannt wurde, bezieht sich nur auf Wissenserwerb in Form von Weiterbildungen.

Frage 4:



Abbildung 6: Auswertung Frage 4

Fünf von sechs Befragten haben das Gefühl, benötigtes Wissen vom Unternehmen zur Verfügung gestellt zu bekommen, geben aber an, dass es in ihrer Selbstverantwortung liegt, sich dieses Wissen auch zu holen. Ein Befragter gab an, dass er sowohl Wissen vom Unternehmen zur Verfügung gestellt bekommt, aber auch manches Wissen nicht zur Verfügung gestellt wird und man es sich selbst „holen“ müsse.

Frage 5:

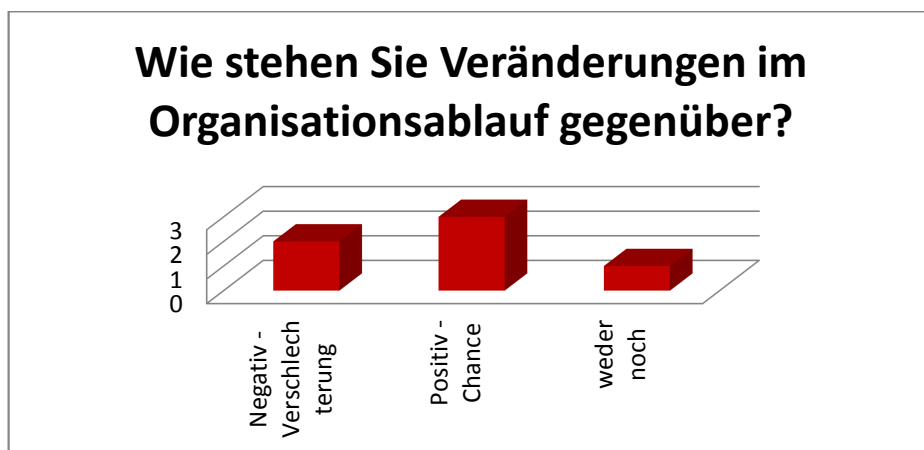


Abbildung 7: Auswertung Frage 5

Drei von sechs Befragten sehen Veränderungen im Organisationsablauf positiv und als Chance, zwei stehen Veränderungen negativ gegenüber und ein Befragter sieht weder etwas Positives, noch etwas Negatives an Veränderungen.

Frage 6:

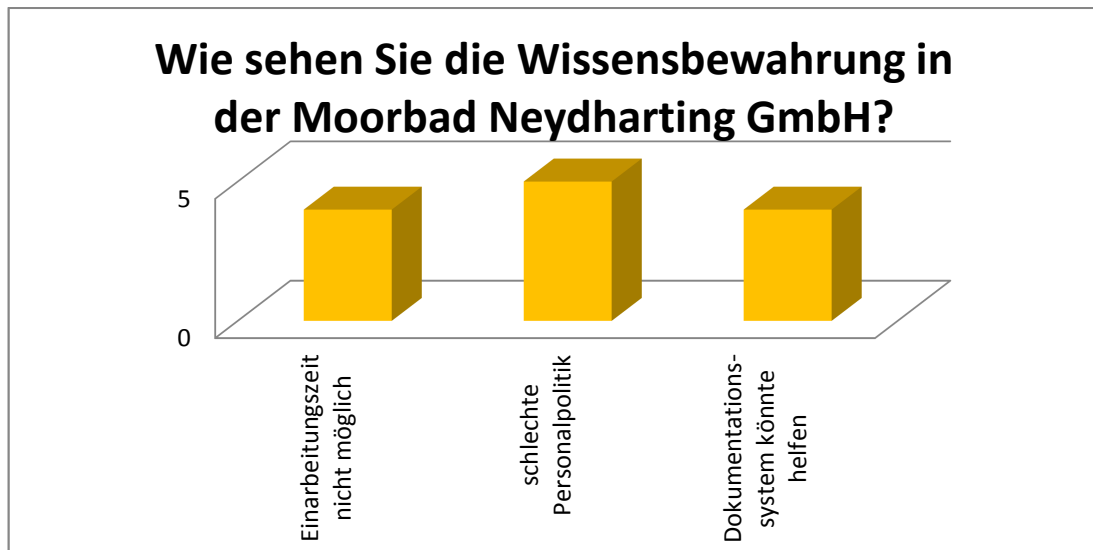


Abbildung 8: Auswertung Frage 6

Fünf von sechs Befragten sehen die schlechte Personalpolitik im Haus als problematisch für die Wissensbewahrung. Sie gaben an, dass gute Leute gehen gelassen werden, ohne ein Austrittsgespräch mit ihnen zu führen und ohne nach der Ursache für ihr Ausscheidung zu fragen. Vier von sechs Interviewten sagten, dass eine Einarbeitungszeit für neue Mitarbeiter nicht möglich sei. Diese vier machten die schlechte Personalpolitik dafür verantwortlich. Drei der Befragten halten ein Dokumentationssystem für eine Möglichkeit, Wissen im Unternehmen behalten zu können.

7.4 Interpretation der Ergebnisse der Interviews

7.4.1 Baustein Wissensidentifikation

Die Mitarbeiter wissen, wo sie Informationen und Wissen erhalten. Dieses Wissen wird ihnen zur Verfügung gestellt, es besteht aber immer eine Holschuld, das heißt die Mitarbeiter sind selbst dafür verantwortlich, sich dieses Wissen anzueignen und sich die Informationen selbst zu beschaffen. Speziell diejenigen Mitarbeiter, die schon länger im Unternehmen tätig sind, merkten an, dass ihnen anfangs bei der Informationsbeschaffung niemand aktiv geholfen habe. Sie bemerkten aber auch, dass sich dies im zweiten Halbjahr 2010 und ersten Halbjahr 2011 gebessert hat. Seit dieser Zeit ist die Direktionsassistentin im Haus beschäftigt und bildet eine Konstante im Unternehmen, die dafür sorgt, dass neue Mitarbeiter entsprechend eingeschult und über alle wichtigen Abläufe informiert werden.

Es kann gesagt werden, dass diejenigen Mitarbeiter, die sich aktiv um Wissens- und Informationsaustausch kümmern, auch wissen, wo relevantes Wissen und Informationen vorhanden sind. Diejenigen, die sich nicht aktiv am Wissens- und Informationsaustausch beteiligen wissen zumindest, wen und wo sie (nach)fragen müssen, wenn ihr eigener Wissens- und Informationsstand nicht mehr ausreicht. Die Wissensidentifikation ist vorhanden, aber abhängig von der Zugehörigkeitsdauer der einzelnen Mitarbeiter zum Unternehmen. Konstante Schlüsselpositionen gewährleisten einen besseren Umgang mit Wissen und Information, es muss aber stetig daran gearbeitet werden, dass auch neue Mitarbeiter automatisch über die wichtigen Wissens- und Informationsquellen informiert werden.

7.4.2 Baustein Wissenserwerb

Im Wissenserwerb fühlt sich der Großteil der Mitarbeiter nicht ausreichend unterstützt. Zusatzausbildungen werden zwar bezahlt, sind aber mit einer Bindung ans Unternehmen verknüpft. Ärzte müssen ihre Urlaubstage für Kongresse und Fortbildungen verwenden und die Kosten zur Gänze selbst tragen. Aus- und Weiterbildungen werden nicht aktiv angeboten und auch Informationen über selbige müssen sich die Mitarbeiter selbst holen. Bei den Interviews war teilweise großer Unmut gegenüber der mangelnden Unterstützung des Unternehmens zu spüren. Spezielle Literatur steht nur im Pflegebereich zur Verfügung, die Ärzte und Therapeuten besorgen sich Bücher und Journals privat und auf eigene Kosten. Im Therapiebereich ist zwar ein PC vorhanden, der im Bedarfsfall für Recherchezwecke benützt werden könnte, da die Internetverbindung aber aus nicht bekannten Gründen gekappt wurde und auch der Drucker schon seit längerer Zeit nicht mehr funktioniert, wird der PC nicht verwendet. Es findet sich aber auch kein Verantwortlicher in der Therapieabteilung, der sich um die Reparatur und den Internetanschluss kümmert. Momentan wird auf andere Abteilungen ausgewichen, wenn beispielsweise Listen aus dem Hotelprogramm gebraucht werden oder jemand Informationen über Krankheiten oder Therapiemethoden sucht. Derzeit arbeiten noch einige Mitarbeiter in der Therapie, die bei Recherche- oder Informationstätigkeiten auf Grund ihres Alters und/oder ihrer persönlichen Einstellung nicht gerne auf den PC zurückgreifen. Dies könnte mit ein Grund dafür sein, dass der PC schon seit längerem defekt ist und nicht für den Wissenserwerb verwendet wird.

Das Unternehmen führt regelmäßig Schulungen zu verschiedensten Themen (Kommunikation, Gäste-Knigge, Umgang mit schwierigen Patienten und Gästen,

etc.) durch. Diese Schulungen wurden von keinem der Interviewten als Form des Wissenserwerbs genannt. Dies kann bedeuten, dass sie auch definitiv nicht als Maßnahmen des Wissenserwerbs gesehen werden, oder aber, dass die Einstellung gegenüber diesen Schulungen nicht positiv ist.

Diejenigen, die eine vom Unternehmen finanzierte Zusatzausbildung machen, fühlen sich durchaus beim Wissenserwerb unterstützt. Eine finanzielle Unterstützung bedeutet zwar eine mehrjährige Bindung ans Unternehmen, diese Bindung wird aber von den Befragten gerne eingegangen. Bei der Suche nach einer geeigneten Zusatzausbildung wurden sie teilweise von der Direktionsassistentin unterstützt, was aber wohl auch daran lag, dass die Zusatzausbildungen auf das Unternehmen eine positive Auswirkung haben.

Es war spürbar, dass sich einige Mitarbeiter mehr Unterstützung im Wissenserwerb wünschen und ihnen auch die Wertschätzung für privat durchgeführten Wissenserwerb fehlt.

7.4.3 Baustein Wissensentwicklung

Alle befragten Mitarbeiter gaben an, ihr Wissen weiterzugeben. Interessanterweise glauben aber nicht alle Interviewten, dass dies auch andere Abteilungen tun, obwohl die genannten *Anti-Wissensweitergabe-Abteilungen* von sich behaupteten, ihr Wissen selbstverständlich weiterzugeben, auch abteilungsübergreifend. Hier besteht ein großer Unterschied zwischen der Selbst- und Fremdsicht zwischen den Abteilungen. Möglicherweise ist aber auch den Mitarbeitern nicht bewusst, dass ihr Wissen auch in anderen Abteilungen interessant sein könnte. Eine bezeichnende Aussage war, dass *bei Nachfragen selbstverständlich Wissen weitergegeben* wird. Hier besteht scheinbar das Gefühl, dass Wissen nur dann weitergegeben wird, wenn danach gefragt wird.

Eine Interviewte gab auch beispielsweise an, dass *wir uns mehr einmischen* sollten und die Abteilungsgrenzen auch einmal überschreiten müssen. So wird auch die Entstehung der ebenfalls genannten *Wissensinseln* vermieden. Einige Mitarbeiter scheinen das Gefühl zu haben, dass ihr Wissen in anderen Abteilungen nicht gebraucht werden würde und erkennen die Notwendigkeit der interdisziplinären Zusammenarbeit nicht oder nur ungenügend an. Auch die fehlende Wertschätzung beim Einbringen von neuen Ideen oder Prozessoptimierungen seitens der Unternehmensleitung wurde genannt. Dies führt zur offensichtlichen Resignation und lässt neue Ideen teilweise gar nicht erst aufkommen. Die Resignation speziell im Themenbereich Wissensentwicklung war bei den Interviews spürbar, obwohl

manche Verbesserungen anerkannt wurden, die beispielsweise die interdisziplinären Teambesprechungen gebracht haben.

Die Notwendigkeit der Wissensentwicklung muss unter den Mitarbeitern noch weiter verbreitet werden. Speziell der abteilungsübergreifende Aspekt muss noch stärker in den Vordergrund treten. Innerhalb der Abteilungen gab die Hälfte an, dass sie sowohl dazu bereit, als auch dazu imstande sind, ihr implizites Wissen weiterzugeben. Gerade ältere Mitarbeiter geben ihr implizit erworbenes Wissen offensichtlich gerne an jüngere und neue Kollegen weiter. Speziell im Therapiebereich ist dies vorteilhaft, da es bei Einzeltherapien auch zu unangenehmen Situationen kommen kann oder Stammgäste teilweise eine besondere Behandlung brauchen.

7.4.4 Baustein Wissens(ver)teilung

Im Bereich der Wissensteilung und Wissensverteilung gaben alle Interviewten an, dass sie genügend Wissen für ihre tägliche Arbeit haben, die Beschaffung aber immer selbstverantwortlich geschieht. Die Bereitstellung von Wissen durch das Unternehmen sahen auch alle Befragten als gegeben, wobei der *verbesserungswürdige Informationsfluss* des Öfteren genannt wurde. Bezugnehmend auf die *Selbstverantwortung* wurde auch angemerkt, dass die Informationsbeschaffung teilweise nicht selbstverantwortlich geschieht, sondern manche Mitarbeiter darauf warten, dass die Information zu ihnen kommt. Die Voraussetzungen für die Wissensteilung und –verteilung sind im Unternehmen gegeben. Jede Abteilung und jeder Schlüsselabteilungsleiter hat einen eigenen Postkorb, wo Informationen platziert werden können. Weiters verfügt auch jede Abteilung und wiederum jeder Schlüsselabteilungsleiter über eine eigene Durchwahl bzw. großteils auch über ein eigenes Schnurlostelefon, sodass die Wissensübermittlung relativ einfach und rasch geschehen kann. Wenn Mitarbeiter den Postkorb aber unbeachtet lassen, oder die darin liegende Information für sie als nicht relevant ansehen, ist die Wissensverteilung zwar geschehen, das Wissen wurde von den Mitarbeitern aber nicht angenommen.

Therapieeinteilung und Kurarzt gaben beide an, dass sie nicht erfahren, welcher Therapeut mit welchen Qualifikationen neu eingestellt wurde. Hier ist wieder eine Diskrepanz zwischen Hol- und Bringschuld. Die Therapieeinteilung einerseits ist auf die Information angewiesen und holt sich die entsprechenden Informationen darum selbst. Der Kurarzt andererseits muss zwar auch mit den Therapeuten zusammen

arbeiten, ihm ist die Information, welche Therapeuten welche Qualifikation haben aber offenbar nicht so wichtig, da er sich um diese Information nicht aktiv kümmert. Für die Therapieeinteilung wiederum wäre es wichtig, dass der Kurarzt über die Anzahl der unterschiedlichen Qualifikationen Bescheid weiß, da dies die Verordnungen beeinflussen könnte.

Der Kurarzt gab an, dass vor einigen Jahren noch regelmäßig interne Fortbildungen für die Therapeuten durchgeführt wurden. Diese Fortbildungen wurden von den Ärzten für die Therapeuten abgehalten, es wurden verschiedene Krankheitsbilder besprochen und allgemeine Fragen geklärt. Auf Nachfragen der Autorin bei den Therapeuten würde diese Form der Fortbildung sehr positiv aufgenommen werden und eine Wiederaufnahme sehr begrüßt. Laut Aussage des Kurarztes wurde das Engagement der Ärzte aber durch die Unternehmensleitung nie gewürdigt und somit sind diese Fortbildungen nicht mehr weitergeführt worden. Hier ist stark erkennbar, dass die Bereitschaft zu Wissensteilung und Bereitstellung von Wissen zwar gegeben ist, aber auch speziell durch die Unternehmensführung gewürdigt werden muss, sonst sinkt diese Bereitschaft sehr schnell. Auch braucht es einen Rahmen der diese Form von Wissens(ver)teilung organisiert, damit auch diejenigen Mitarbeiter sich Wissen abholen, die im normalen Berufsalltag ihre Wissens-Holschuld nicht wahrnehmen.

Prinzipiell kann gesagt werden, dass die Voraussetzungen für Wissens(ver)teilung in der Moorbad Neydharting GmbH zwar gegeben sind, es aber immer von den einzelnen Mitarbeitern und der Unternehmensführung abhängt, ob dies auch durchgeführt und angenommen wird. Hier zeigt sich deutlich, wie stark der bereits angesprochene Einfluss der Unternehmenskultur auf das Wissensmanagement ist.

7.4.5 Baustein Wissensnutzung

Veränderungen im Organisationsablauf bedeuten auch, dass neues Wissen ins Unternehmen kommt, welches genutzt werden sollte. Je nachdem wie die Mitarbeiter Veränderungen gegenüberstehen, werden sie das dadurch gewonnene Wissen auch nutzen. Die Hälfte der interviewten Mitarbeiter gab an, dass sie Veränderungen positiv gegenüber stehen und diese als Chance sehen. Dies bedeutet, dass sie durch organisationale Änderungen durchwegs neues Wissen schöpfen können und dieses auch benutzen.

Zwei Mitarbeiter gaben jedoch an, dass sie Veränderungen negativ gegenüber stehen. Sie begründeten dies auch damit, dass speziell Änderungen die aus der Zentrale kommen, oft sehr schnell wieder revidiert werden und es lange dauert, bis die endgültige Fassung der Veränderung maßgeblich ist. Die REHA Ärztin gab zu bedenken, dass Änderungen nie mit den Mitarbeitern die sie betreffen abgesprochen werden und oft den Arbeitsablauf eher erschweren als ihn erleichtern. Hier ist deutlich die Problematik der Vereinheitlichung von Vorgaben durch ein übergeordnetes Unternehmen sichtbar. In der Zentrale in Salzburg sitzen hauptsächlich Mitarbeiter, die noch nie in einem operativ tätigen Betrieb mitgearbeitet haben. Neue Projekte werden eingeführt, ohne vorher mit den betreffenden Betrieben abgesprochen zu werden. Somit ist die Skepsis gegenüber Veränderungen verständlich und nachvollziehbar. Eine Mitarbeiterin gab zwar an, dass Veränderungen eine Chance bedeuten, die Art und Weise wie sie dies sagte machte aber deutlich, dass es quasi eine Notwendigkeit ist, aus Veränderungen Positives zu ziehen, da sie sich ohnehin nicht abwenden lassen. Bei den Mitarbeitern die schon länger im Betrieb sind und die häufiger von Veränderungen betroffen sind, wie beispielsweise Ärzte und Pflegekräfte, war die negative Einstellung durch Erfahrung begründet. Zu viele Änderungen, die eingeführt wurden, wurden auf Grund von Praxisuntauglichkeit wieder revidiert und überarbeitet. Hier den Überblick zu behalten ist sicherlich schwierig und macht die Probleme bei der Wissensnutzung und auch den anderen Bausteinen nachvollziehbar.

7.4.6 Baustein Wissensbewahrung

Die Wissensbewahrung sehen die interviewten Mitarbeiter eher problematisch. Mehr als die Hälfte gaben an, dass eine Einarbeitungszeit der neuen Mitarbeiter durch die „alten“ Mitarbeiter nicht möglich ist. Überlappungen im Stellenplan lässt die Zentrale nicht zu und somit können neue Mitarbeiter erst dann starten, wenn die Vorgänger das Unternehmen verlassen haben. Selbst wenn scheidende Mitarbeiter Bereitschaft zeigen, nach Verlassen des Unternehmens die Einschulung durchzuführen wird dies meist nicht gewünscht. Somit fängt fast jeder neue Mitarbeiter bei null an, insofern er nicht in einer Abteilung arbeitet, in der er Kollegen hat, die die gleiche Tätigkeit ausüben. In der Therapie gibt es eine Mitarbeiterin, die sich um die Einschulung neuer Mitarbeiter kümmert. Ist diese Mitarbeiterin aber bei Beginn eines neuen Kollegen gerade nicht im Haus, gibt es niemanden, der sich um die Einschulung annimmt.

Generell wird die Personalpolitik im Haus nicht von allen Mitarbeitern geschätzt. Es werden keine Austrittsgespräche geführt, *gute Leute lässt man einfach gehen* ohne sich um die Gründe ihres Ausscheidens zu kümmern. Spürbar war, dass von Seiten der Unternehmensleitung zu wenig Wertschätzung dem Personal entgegengebracht wird. Teilweise wurde zwar angemerkt, dass eine Änderung zu spüren ist und neue Mitarbeiter zumindest einige Tage *mitlaufen* bevor sie voll eingesetzt werden. Aus den Interviews war heraus zu spüren, dass Verantwortlichkeiten für Einschulungen vergeben werden sollten. Es gibt zwar ein so genanntes „Buddy-System“, wo in jeder Abteilung ein Verantwortlicher für neue Mitarbeiter festgelegt wurde, wie ernst dies aber genommen wird hängt von den jeweiligen Mitarbeitern ab. Möglicherweise würden Schulungen und gezeigte Wertschätzung durch die Unternehmensleitung die festgelegten „Buddys“ mehr motivieren, ihre Pflichten als Buddys wahrzunehmen.

Um Wissen, sowohl implizites als auch explizites, im Unternehmen zu behalten, würde laut Aussage einiger Mitarbeiter ein einfaches Dokumentationssystem helfen. Sowohl in der Pflege, als auch in der Therapie wurde angegeben, dass aufschreiben und dokumentieren mehr Wissen im Unternehmen behalten würde. Der aktuelle, häufige Personalwechsel in der Pflege hat dazu geführt, dass das bereits begonnene Buch für Übergabe und Dokumentation schon seit längerem nicht mehr weitergeführt wurde, da keine Regelmäßigkeit mehr geherrscht hat. In der Therapieabteilung sind die Meinungen geteilt – während die Physiotherapeutin ein Dokumentationssystem gut heißen würde, findet die Masseurin und

Heilbademeisterin, dass ein Handbuch oder ähnliches nicht viel nützte, weil es nicht alle verwenden würden. Die Therapieeinteilung glaubt, dass sicherlich bereits Handbücher und Dokumentationen *irgendwo gespeichert* sind, aber niemand weiß wo und wie aktuell diese sind. Da nicht jede Abteilung Zugang zu einem PC und/oder Serveranschluss hat, ist aber die Frage, wie diese vermuteten Dokumente gefunden und verwendet werden sollten.

Das übergeordnete Unternehmen, die Zentrale in Salzburg, hat eine Wissensdatenbank eingerichtet, deren Existenz aber nur ungenügend kommuniziert wird. In der Wissensdatenbank sind Dokumente gespeichert, wo Zuständigkeiten vermerkt sind, verschiedene Schulungsunterlagen und Bestelllisten und andere Dokumente abgelegt sind. Diese Datenbank ist nicht aktuell, also kann man sich auf die Richtigkeit und Vollständigkeit der dort abgelegten Dokumente nicht verlassen. Prinzipiell ein guter Wissensmanagementansatz auch im Hinblick auf die Wissensbewahrung, aber für die Praxis leider nur ungenügend ausgeführt.

Bezüglich der Wissensbewahrung sind sich die Mitarbeiter nicht ganz einig, wie sich diese am besten gestalten würde. Einig sind sie sich aber, dass eine gute Einschulung und eine ausreichende Einschulungszeit für einen guten Einstieg wichtig sind und auch im Sinne der Wissensbewahrung wären.

8 Die Methode

Im Wissensmanagement gibt es zahlreiche Methoden und Instrumente, die angewendet werden können. Es gibt die „Wissensbilanz“, in der das intellektuelle Kapital eines Unternehmens sichtbar gemacht und bewertet wird⁵⁹. Es gibt die „Wissenskarte“, die die Wissensquellen eines Unternehmens darstellt und somit transparenter macht⁶⁰. In der Literatur finden sich noch viele weitere Beispiele mehr, welche Methoden, Instrumente und Werkzeuge im Wissensmanagement verwendet werden können. Auch die Wissensmanagementbausteine von Probst, et. al sind eine Wissensmanagementmethode, die in dieser Arbeit bereits zur IST-Analyse angewendet wurde.

Als Methode für die Sichtbarmachung von Wissen und zur Prozessunterstützung in einer interdisziplinären Organisation werden zwei bereits bestehende Methoden an den Praxisbetrieb angepasst. Die Autorin hat sich als Basis für die Methode „Business Knowledge Management⁶¹“, entwickelt am Institut für Wirtschaftsinformatik und „Enterprise Knowledge Medium“, welche am Lehrstuhl von Prof. Beat Schmid am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement erarbeitet wurde, entschieden⁶². Beide Institute befinden sich an der Universität St. Gallen. Die Methoden wurden ausgewählt, da sie sich sehr gut an den Praxisbetrieb anpassen lassen. Beide Methoden zielen auf die Unterstützung von Geschäftsprozessen ab, beziehen sich sowohl auf den impliziten, als auch den expliziten Wissensbegriff und zielen auf eine kontinuierliche Verbesserung ab. Genau diese Attribute sollen auch in der Moorbad Neydharting GmbH ein- und umgesetzt werden. Einige bereits bestehende Methoden sind für den Einsatz im Praxisbetrieb auf Grund ihrer Komplexität nicht geeignet. Die vorliegende Diplomarbeit ist das erste Wissensmanagementprojekt in diesem Unternehmen. Anfangs soll Wissensmanagement die Geschäftsprozesse unterstützen, bevor es vertiefend eingesetzt wird. Die Methode der Wissensbilanz beispielsweise kann nur in einem längerfristigen Projekt als es diese Diplomarbeit ist eingesetzt werden.

Folgend werden beide Methoden mit ihren wichtigsten Ansätzen kurz dargestellt. Es wurden aus beiden Methoden die für den Praxisbetrieb praktikabelsten Ansätze herausgenommen und angepasst.

⁵⁹ Mertins, u.a. (2005), 1

⁶⁰ Kilian, u.a. (2006), 223

⁶¹ Thiesse (2001), 37

⁶² Thiesse (2001), 48

8.1 Business Knowledge Management

Das Business Knowledge Management (BKM) wurde als Ansatz zur Organisationsgestaltung entwickelt. Es wurde deshalb für den Praxisbetrieb ausgewählt, da dieser Ansatz Unternehmen ermöglicht, alles nötige Wissen, welches für bestimmte Prozesse notwendig ist, seinen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen⁶³. Damit sollen nicht neue Prozesse geschaffen werden, sondern die bestehenden mit Wissensmanagement unterstützt werden. Im Vordergrund beim Ansatz BKM steht der Prozessfokus – nicht das Wissen bestimmt den Prozess, sondern der Prozess bestimmt, welches Wissen gebraucht wird⁶⁴.

Der Ansatz des BKM sieht vier unterschiedliche Ebenen vor:

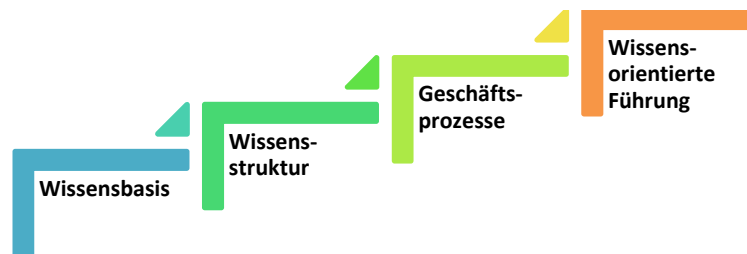


Abbildung 9: Gestaltungsfelder des BKM nach Bach/Österle⁶⁵

Zentraler Ansatzpunkt sind die Geschäftsprozesse, im Mittelpunkt dabei stehen die Wissensflüsse und der integrierte Arbeitsplatz. Die Wissensbasis eines Unternehmens besteht aus der Sichtweise des BKM aus den Komponenten *Systeme und Dokumente*, *Wissensmanagement-Prozesse* und den *Wissensträgern*. In der Ebene *Wissensstruktur* wird das vorhandene Wissen (sowohl das implizite, als auch das explizite) strukturiert, damit es im Geschäftsprozess verwendet werden kann. Weiters dient sie auch zur Zusammenführung unterschiedlicher Wissensquellen, um ihre effiziente Nutzung im Geschäftsprozess zu gewährleisten. Die wissensorientierte Führung ist wichtig, um Wissensmanagement dauerhaft in den Unternehmensprozessen verankern zu können⁶⁶.

Für diese Arbeit liegt die Betrachtungsweise hauptsächlich auf Ebene der Geschäftsprozesse, da die schlussendlich entwickelte Methode die Geschäftsprozesse unterstützen soll. Da das Thema Wissensmanagement im Praxisbetrieb erst am Anfang steht, ist derzeit eine unstrukturierte Wissensbasis

⁶³ Vgl. Österle (2000), 24

⁶⁴ Vgl. Österle (2000), 26

⁶⁵ Abbildung vgl. Bach und Österle, (2000), 70, eigene Darstellung

⁶⁶ Vgl. Bach (2000), 69f

vorhanden, eine wissensorientierte Führung kann derzeit nicht gewährleistet werden.

Thiesse spricht in seiner Arbeit auch die Rolle der Informationstechnologie in Bezug auf BKM an. Die Informationstechnologie ist auch in der Moorbad Neydharting GmbH ein wichtiger Baustein in den Geschäfts- und Unterstützungsprozessen. Informationstechnologie in Bezug auf BKM beinhaltet verschiedene Entwicklungen, wie beispielsweise die elektronische Archivierung, Dokumentenmanagement, Multimedia und noch einige mehr⁶⁷. Speziell bei der immer größer werdenden Daten- und Informationsflut ist Informationstechnologie sehr wichtig. Patientenakten werden im Praxisbetrieb bereits elektronisch archiviert, es bestehen elektronische Kundendatenbanken und auch ein (nicht aktuelles) Dokumentenmanagementsystem ist vorhanden. Das Dokumentenmanagementsystem wird als *Wissensdatenbank* bezeichnet, ist derzeit aber noch nicht vollständig und nicht aktuell.

⁶⁷ Vgl. Thiesse (2001), 40f

8.2 Enterprise Knowledge Medium

Die Betrachtungsweise bei der Methode des Enterprise Knowledge Medium (EKM) zentriert sich auf Prozesse, darum kann es auch ideal an den Praxisbetrieb angepasst werden, da hier Wissensmanagement als Prozessunterstützung eingesetzt wird. Im Mittelpunkt steht das Prozesswissen⁶⁸:

- Wissen über einen Prozess
- Wissen im Prozess
- Wissen aus dem Prozess

Wissensmanagement soll in diesem Zusammenhang folgende Fragen beantworten:

1. „Welches Wissen ist für den Erfolg eines wissensintensiven Prozesses kritisch und sollte deshalb näher betrachtet werden?“
2. „Wie kann dieses kritische Wissen verwaltet und systematisch genutzt werden?“

Die Bestandteile eines Wissensmediums, mit dem Geschäftsprozesse unterstützt werden sollen, beschreiben Röpneck et al. folgendermaßen⁶⁹:

Agenten:

Menschen oder Softwarekomponenten, die aktiv Wissen, in welcher Form auch immer, verarbeiten.

Rollen und Prozesse:

Arbeitsabläufe werden über Prozesse definiert, die Rollen bilden die Verknüpfung zu den Agenten über Verantwortlichkeiten für einzelne Prozessschritte.

Objektinformationen und Metainformationen:

Objektinformationen=Informationen über Objekte aus der realen Welt

Metainformationen=Information über die Objektinformation

Informationsobjekte:

Informationseinheiten, die abgeschlossen sind, die Objekt- und Metawissen beinhalten

Kanäle:

Über Kanäle tauschen Agenten Wissen aus. Die Verantwortung für Speicherung und Transport von Informationsobjekten liegt bei einem Kanal.

⁶⁸ Eppler, u.a. (1999), 222ff

⁶⁹ Röpneck, u.a. (1998), 21-1ff.

Die folgende Abbildung veranschaulicht das Metamodell noch einmal:

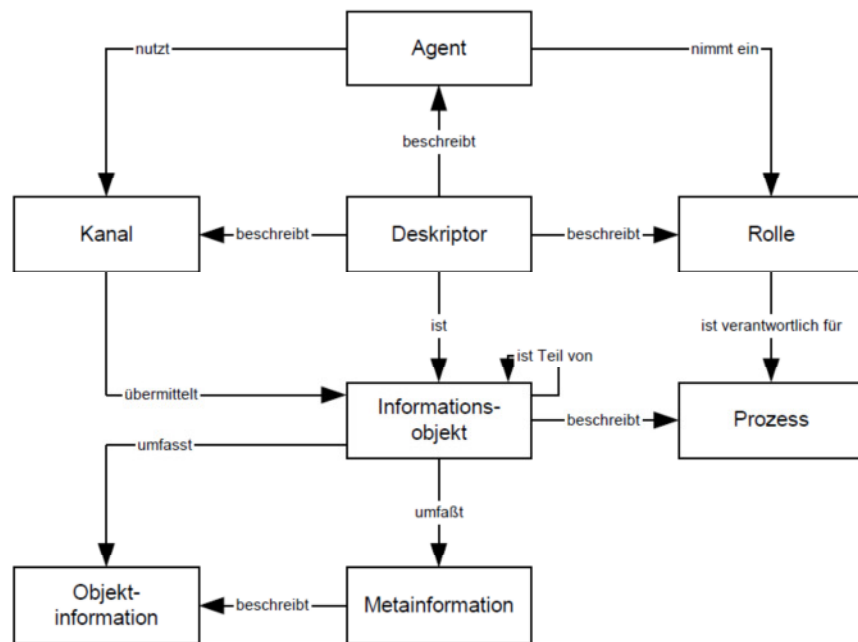


Abbildung 10: Metamodell des EKM von Thiesse⁷⁰

Eppler, et. al schlagen ein fünfstufiges Vorgehen zur Durchführung von EKM Projekten vor (folgend aufgezählt nach Thiesse)⁷¹:

1. Identifikation wissensorientierter Prozesse
2. Identifikation des kritischen Wissens über, in und aus diesen Prozessen
3. Entwicklung geeigneter Mittel zur Darstellung dieses Wissens
4. Entwicklung von Maßnahmen zur Verteilung von Wissen bzw. Vernetzung von Wissensträgern
5. Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durch Verknüpfung der drei Wissensarten, d.h. aus dem Prozess gewonnenes Wissen sollte das Wissen über und in dem Prozess beeinflussen

⁷⁰ Abbildung Thiesse (2001), 49

⁷¹ Eppler, u.a. (1999), 222ff. und Thiesse (2001), 49

Zur Identifikation wissensorientierter Prozesse werden Geschäftsprozesse auf Grund ihrer Wissensintensität und Prozesskomplexität bewertet. Vier Prozesstypen können den Geschäftsprozessen zugeordnet werden, wobei für Wissensmanagement nur jene interessant sind, welche eine hohe Komplexität und eine hohe Wissensintensität nachweisen⁷².

Verschiedene Instrumente können schlussendlich in den ausgewählten Prozessen verwendet werden⁷³:

- Institutionen (schwarzes Brett, Dokumenteneditoren, etc.)
- IT Tools (Workflow-Komponenten, etc.)
- Heuristiken (Checklisten, etc.)
- Standards (Dokumentation von Projektergebnissen, etc.)
- Vision (transparente Vorstellung von Informationsqualität und ihre Bedeutung für das Unternehmen, etc.)
- Schulungen (Seminare und Workshops, etc.)

Die IT-Umsetzung dieser Methode wird in dieser Arbeit nicht behandelt, da sie für den Praxisbetrieb vorerst nicht relevant ist.

⁷² Vgl. Eppler, u.a. (1999), 225

⁷³ Vgl. Thiesse (2001), 50

8.3 Anpassung der Methoden an den Praxisbetrieb

Für die Anwendung bzw. Einführung einer Methode im Praxisbetrieb werden die beiden Methoden BKM und EKM auf den Einsatz im Praxisbetrieb angepasst. Das heißt es werden diejenigen Teile der Methoden ausgewählt, die am besten für den Praxisbetrieb geeignet sind. Aus der Methode des EKM wird das fünfstufige Vorgehen von Eppler, et. al verwendet. Folgend wird dieses Vorgehen, bereits an den Praxisbetrieb angepasst, vorgestellt⁷⁴.

1. Identifikation wissensorientierter Prozesse

Eppler, et. al schlagen zur Identifikation wissensorientierter Prozesse eine Technik vor, in der Geschäftsprozesse anhand ihrer Wissensintensität und Prozesskomplexität bewertet werden. Für den Einsatz eines EKM eignen sich laut dieser Technik nur jene Prozesse, die eine starke Wissensintensität und eine hohe Prozesskomplexität aufweisen. Im Praxisbetrieb gibt es keine Geschäftsprozesse, die eine hohe Prozesskomplexität aufweisen. Somit wurden die drei Haupt-Geschäftsprozesse als wissensorientierte Prozesse ausgewählt.

Diese sind: Therapieeinteilung, Therapieumteilung und Therapieverabreichung. Der Prozess Therapieumteilung setzt sich wiederum aus dem Geschäftsprozess Therapieeinteilung und Therapieverordnung zusammen, da einer Umteilung meist eine Änderung der Verordnung vorangeht. Eine Therapieumteilung kann aber auch bedeuten, dass sich nur die Zeit der Therapien ändert. Dieser Prozess ist weniger aufwändig und wird hier nicht extra berücksichtigt.

2. Identifikation des kritischen Wissens über, in und aus diesen Prozessen

(a) Wissen über einen Prozess:

Prozessschritte und Ablauffolge, notwendige Ressourcen, Ergebnisse und Qualitätssicherung

(b) Wissen im Prozess:

Verantwortlichkeiten, Probleme

(c) Wissen aus dem Prozess:

Lessons learned, Dokumentationssystem

⁷⁴ Vgl. Eppler, u.a. (1999), 222ff

3. Entwicklung geeigneter Mittel zur Darstellung dieses Wissens

- (a) Prozessdarstellung mit Ablauffolge und beteiligten Personen
- (b) Wissensträgerkarte
- (c) Lessons learned dokumentieren und Handbücher erstellen

4. Entwicklung von Maßnahmen zur Verteilung von Wissen bzw. Vernetzung von Wissensträgern

Verteilung von Wissen: Wissensträgerkarten und Handbücher in allen Abteilungen – hier muss die Aktualität gewährleistet sein

Vernetzung von Wissensträgern: regelmäßige interdisziplinäre Sitzungen, Prozesseigner festlegen, die für die Vernetzung zuständig sind

5. Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durch Verknüpfung der drei Wissensarten

Lessons learned sollen das Wissen über und im Prozess beeinflussen

Aus der Methode des BKM werden aus dem Bereich *Wissen im Geschäftsprozess* die zwei Teilbereiche *Wissensflüsse* und der *integrierte Arbeitsplatz* übernommen und angepasst. Die Wissensflüsse beziehen sich auf Wissensbewegungen von und zwischen den Geschäftsprozessen. Dies kann Kundenfeedback genauso sein wie Marktstudien. Die Bereitstellung von Wissen und die Wissensnutzung werden hierbei in die operativen Aufgaben der Mitarbeiter integriert.

Der integrierte Arbeitsplatz unterstützt die Mitarbeiter bei der Wissensnutzung und beim Wissenserwerb durch Office-, Kommunikations- und Workflowfunktionalität. Zugriffsmöglichkeiten auf Wissensdatenbanken und interne sowie externe Wissensbasen sollen gewährleistet werden⁷⁵.

In Summe wurden somit die für den Praxisbetrieb praktikabelsten Teile der zwei Methoden ausgewählt. Auf die Auswahl von IT-unterstützten Teilen der Methoden wurde bewusst verzichtet, da sie speziell im Therapiebereich nur eine sehr untergeordnete Rolle spielen. Der PC wird von den Therapeuten sehr selten bzw. nie verwendet und bei einigen Mitarbeitern ist auch weder die Bereitschaft noch das Können gegeben damit umzugehen.

⁷⁵ Vgl. Bach (2000), 69ff.

8.4 Erprobung der Methode

Die Methoden EKM und BKM wurden im vorigen Abschnitt an den Praxisbetrieb angepasst. In der Moorbad Neydharting GmbH werden beide Methoden als gemeinsame „BEKM“ Methode erprobt.

Die Vorgehensweise orientiert sich am fünfstufigen Vorgehen von Eppler, et. al. Die beiden Punkte aus dem BKM sollen unterstützend auf alle fünf Stufen einwirken.

8.5 Identifikation wissensorientierter Prozesse

Die wissensorientierten Prozesse in der Moorbad Neydharting GmbH sind die drei identifizierten Geschäftsprozesse „Therapieeinteilung“, „Therapiedurchführung“ und „Therapieumteilung“. Zur Identifikation dieser Prozesse kann die von Eppler, et. al entwickelte Matrix, wo die Prozesskomplexität und die Wissensintensität eines Prozesses ermittelt werden, verwendet werden. Für das Praxisbeispiel wurden alle drei Geschäftsprozesse ausgewählt, ungeachtet dessen, wie wissensintensiv oder prozesskomplex sie sind.

Für jeden Geschäftsprozess wird ein Prozesseigner bestimmt, der für den jeweiligen Prozess verantwortlich ist. Der Prozesseigner muss wissen, welches Wissen unabdingbar für den Geschäftsprozess, die Prozessteilnehmer und –durchführer ist. Weiters dient der Prozesseigner als Ansprechpartner für alle Prozessteilnehmer bei Problemen, Änderungen, etc. und kümmert sich um den korrekten bzw. reibungslosen Prozessablauf.

Für die Moorbad Neydharting GmbH werden folgende Prozesseigner festgelegt:

Prozess „Therapieeinteilung“ und „Therapieumteilung“: Therapieeinteilung

Prozess „Therapiedurchführung“: Physiotherapeutin, unterstützt durch eine/n Masseur/in

8.6 Identifikation des kritischen Wissens über, in und aus den Geschäftsprozessen

Das kritische Wissen über und in den Geschäftsprozessen ist in den Schlüsselabteilungen enthalten. Für die Übersicht wird nachfolgend das gesamte Organigramm der Moorbad Neydharting GmbH dargestellt und in weiterer Folge die Schlüsselabteilungen und die Geschäftsprozesse abgebildet.

Organigramm

Das Organigramm zeigt alle Abteilungen des Hauses.

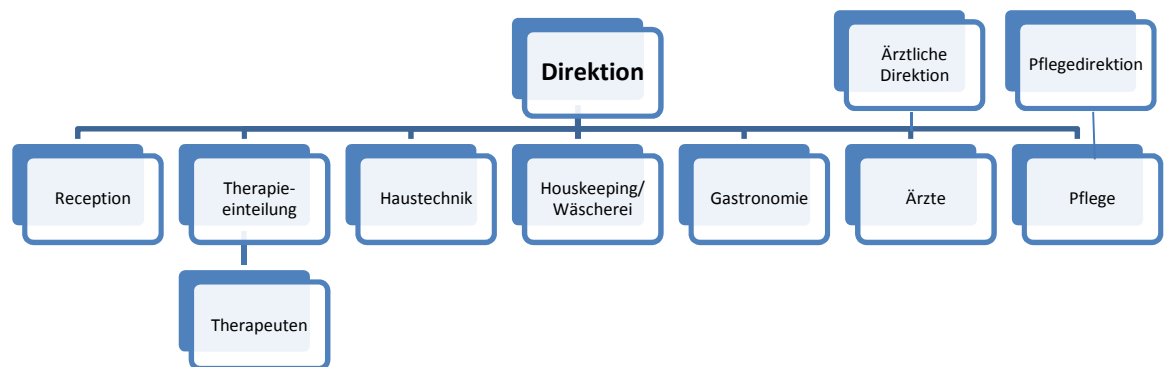


Abbildung 11: Allgemeines Organigramm des Moorbad Neydharting⁷⁶

Durch die kollegiale Führung der Sonderkrankenanstalt ergeben sich insgesamt drei Direktionen. Es sind aber trotzdem alle Mitarbeiter in erster Linie der Verwaltungsdirektion unterstellt. Für die Geschäftsprozesse wichtig sind die Ärzte, die Pflegekräfte, die Therapieabteilung und – einteilung sowie die Reception.

Schlüsselpositionen und -schnittstellen

In der Literatur werden Schlüsselpositionen als diejenigen „Funktionen mit einer herausragenden Fach- und Führungsverantwortung“⁷⁷ bezeichnet. Schlüsselpositionen in dieser Arbeit sind alle Abteilungsleiter im Haus. Die Schlüsselpositionen die für diese Arbeit im Zuge des Wissensmanagement wichtig sind, werden im folgenden hervorgehoben. Die Schlüsselschnittstellen sind jene, wo

⁷⁶ Abbildung eigene Darstellung

⁷⁷ Kunz (2004), 11

zwei oder mehr Schlüsselpositionen gemeinsam in einen Geschäftsprozess involviert sind.

Schlüsselpositionen und -schnittstellen im medizinischen und therapeutischen Bereich

Nachfolgend eine grafische Darstellung und dazugehörige Erklärung zu den Schlüsselpositionen und -schnittstellen in der Medizin und im Therapie – Bereich.

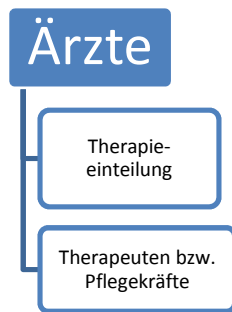


Abbildung 12: Schlüsselpositionen und -schnittstellen Medizin und Therapie⁷⁸

Die Ärzte, sowohl im Kur-, als auch im Rehabereich, sind für die Verordnungen der Therapien zuständig. Die Verordnungen werden in der Kurkarte vermerkt, welche an die Therapieeinteilung weitergegeben wird, wo der Therapieplan erstellt wird. Gemeinsam mit der Verordnung des Arztes und dem Therapieplan geht der Patient/Gast zum Therapeut und bekommt die Therapie verabreicht. Somit stellen die Ärzte die erste Schlüsselposition im Betrieb dar, da sie die richtigen Verordnungen vergeben müssen, die im Haus von der Therapieeinteilung, der zweiten Schlüsselposition, eingeteilt werden. Die Therapeuten bzw. Pflegekräfte als dritte Schlüsselposition führen die Therapien durch. Diese drei Schlüsselpositionen sind von verschiedenen Berufsgruppen besetzt. Die Ärzte einerseits in ihrer Funktion als Mediziner, die Therapieeinteilung mit einer kaufmännischen Grundausbildung andererseits, die Therapeuten in Form von Physiotherapeuten und medizinischen Masseurern und Heilbademeistern und die Pflegekräfte als diplomierte Gesundheits- und Krankenschwestern/-pfleger. Die Therapeuten können ihre Tätigkeit nur in Abhängigkeit durch die Therapieeinteilung ausüben, da sie ohne diese keinen Dienstplan hätten. Da in der Sonderkrankenanstalt ohnehin 24h eine Pflegekraft anwesend sein muss, ist der Dienstplan durch die Therapieeinteilung nicht gefährdet. Allerdings sind gewisse Therapien durch die Kostenträger vorgeschrieben, die von Pflegekräften durchgeführt werden müssen. Die Ärzte üben ihre Tätigkeit unabhängig von anderen Berufsgruppen aus, da sie für die Ausübung ihrer Tätigkeit einzig die Patienten bzw. Gäste als Voraussetzung brauchen. Die

⁷⁸ Abbildung eigene Darstellung

Therapeuten sind wiederum auch von den Ärzten abhängig, da bei bestimmten Therapien wichtig ist, wo am Körper des Patienten/des Gastes sie durchgeführt werden sollen. Dies wiederum ist der Verordnung des Arztes zu entnehmen.

Somit ergeben sich im Bereich Medizin/Therapie folgende Schnittstellen:

Arzt – Therapieeinteilung

Arzt – Therapie

Therapieeinteilung – Therapie

Therapieeinteilung – Pflege

Diese Schlüsselpositionen sind auch jene, die über das kritische Wissen über, in und aus den Prozessen verfügen. Die Therapieeinteilung verfügt als einzige Schlüsselposition im Betrieb über das Wissen über freie Termine und Kapazitäten bei bestimmten Therapien. Unabhängig davon, wie viele Gäste und Patienten im Haus sind, sind immer gleich viele Therapeuten und somit auch Therapien vorhanden. Bei Vollaustattung müssen die vorhandenen Therapien auf 150 Gäste und Patienten aufgeteilt werden.

Mit Stand 18. Februar 2011 stehen folgende Therapeuten für Therapien zur Verfügung:

Acht Masseure und Heilbademeister

Drei Physiotherapeuten

Zwei Nordic-Walking Trainerinnen

Eine Praktikantin zur Masseurin und Heilbademeisterin

Zwei Diätologinnen

Zwei Psychologen

Diese Therapeuten müssen von der Therapieeinteilung möglichst effizient eingeteilt werden, damit jeder Gast und Patient die für ihn verordneten Therapien erhält. Weiters muss auf die Einhaltung des Leistungsprofils der Kostenträger geachtet werden und somit die vorgeschriebene Therapieanzahl (im Kurbereich) bzw. Therapiedauer (im Reha-Bereich) eingehalten werden. Auf Grund der unterschiedlichen körperlichen Beschwerden der Gäste und Patienten sind die Verordnungen und Therapiepläne teilweise sehr individuell. Manche reagieren auf die Moorbehandlungen mit Kreislaufbeschwerden und benötigen deshalb einen adäquaten Ersatz. Hier liegt die Problematik zwischen Erfüllung des Leistungsprofils und den individuellen Bedürfnissen der Patienten und Gäste, sowie der Verfügbarkeit von Therapien und Therapeuten.

An der Schnittstelle Ärzte – Therapieeinteilung ergibt sich eine Diskrepanz zwischen den Bedürfnissen des Patienten/Gastes und den verfügbaren Therapien. Der Arzt als Mediziner will den Patienten/Gäste die bestmöglichen Therapien für Ihre Probleme verordnen, ungeachtet dessen, wie die Kapazitäten und Verfügbarkeiten der einzelnen Therapien im Haus sind.

Eine weitere, wichtige Schnittstelle ist zwischen den Ärzten und den Therapeuten. In der Therapiekarte wird vermerkt, wo genau die Beschwerden des Patienten/Gastes liegen, damit bei bestimmten Therapien (wie Massagen, Ultraschall, Elektrotherapie) die richtige Körperpartie behandelt wird. Die Schwierigkeit hier ist, dass die Ärzte nicht immer die notwendigen Notizen machen bzw. die Patienten/Gäste ihre Beschwerden bei den Ärzten anders schildern als sie es bei den Therapeuten tun. Diese Problematik wird auch von den Mitarbeitern bei den Interviews genannt. Hier verfügt hauptsächlich der Patient bzw. Gast über kritisches Wissen im Prozess, die Aufgabe des Arztes ist, dieses Wissen ebenso zu erhalten. Die Richtigkeit dieses Wissens müssen die Therapeuten überprüfen, in dem sie den Gast/Patient fragen, wo seine Beschwerden liegen und gleichzeitig in der Therapiekarte nachsehen, ob dies auch der Arzt so vermerkt hat. Ergibt sich hier eine Diskrepanz, muss der Arzt noch einmal gefragt werden. Stimmen die Angaben des Patienten/Gastes und die des Arztes von Beginn an überein, sparen die Therapeuten den Schritt des Nachfragens ein.

Die Schnittstellen Therapieeinteilung – Therapeuten und Pflege ist insofern wichtig, da speziell die Therapeuten ohne die Einteilung durch die Therapieeinteilung keinen Dienstplan hätten. Die Schwierigkeit hier besteht darin, dass die Therapieeinteilung die Dienstpläne nicht zu eng gestaltet und die Therapeuten somit nicht überfordert werden und ihre Arbeit qualitativ hochwertig durchführen können. Im Reha-Bereich sind die Pflegekräfte teilweise den Therapeuten gleich gestellt, da auch sie bestimmte Therapien bzw. Schulungen durchführen oder beaufsichtigen müssen. Durch ihren von der Pflegedienstleitung vorgegebenen Dienstplan sind sie nicht direkt von der Therapieeinteilung abhängig, aber dafür verantwortlich, dass sie die ihnen zugeteilten Therapien und Schulungen auch durchführen. Über kritisches Wissen bei diesen Schnittstellen verfügt hauptsächlich die Therapieeinteilung. Sie weiß, welcher Therapeut welche Therapie durchführen kann und wie viele Einheiten einer Therapie pro Stunde möglich sind.

Schlüsselpositionen und -schnittstellen im nicht-medizinischen Bereich

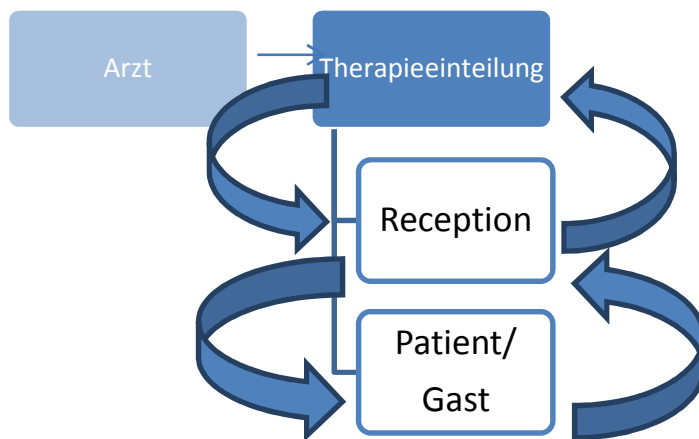


Abbildung 13: Schlüsselpositionen und -schnittstellen nicht-medizinischer Bereich⁷⁹

Die Reception als Kommunikations- und Informationsdrehscheibe spielt eine wichtige Rolle im Unternehmen. Bezogen auf den Therapieplan der Patienten und Gäste ist sie zwar „nur“ der „Verteiler“ der Informationen, als erster Ansprechpartner bei Problemen und Beschwerden aber ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt.

Trotzdem diese Schlüsselpositionen hauptsächlich den nicht-medizinischen Bereich betreffen, ist die medizinische Seite trotzdem immer im Hintergrund vorhanden, da von den Ärzten die Verordnungen und deren Änderungen ausgehen.

⁷⁹ Abbildung eigene Darstellung

8.6.1 Geschäftsprozess „Therapieeinteilung“ und „Therapieumteilung“

Einer der Haupt-Geschäftsprozesse, die Verabreichung der Therapien, ist von der Therapieplanerstellung abhängig. Daher ist nachfolgend der Prozessablauf von der Erstellung bis zur Ausgabe und gleichzeitig der des Geschäftsprozesses „Therapieumteilung“ dargestellt.

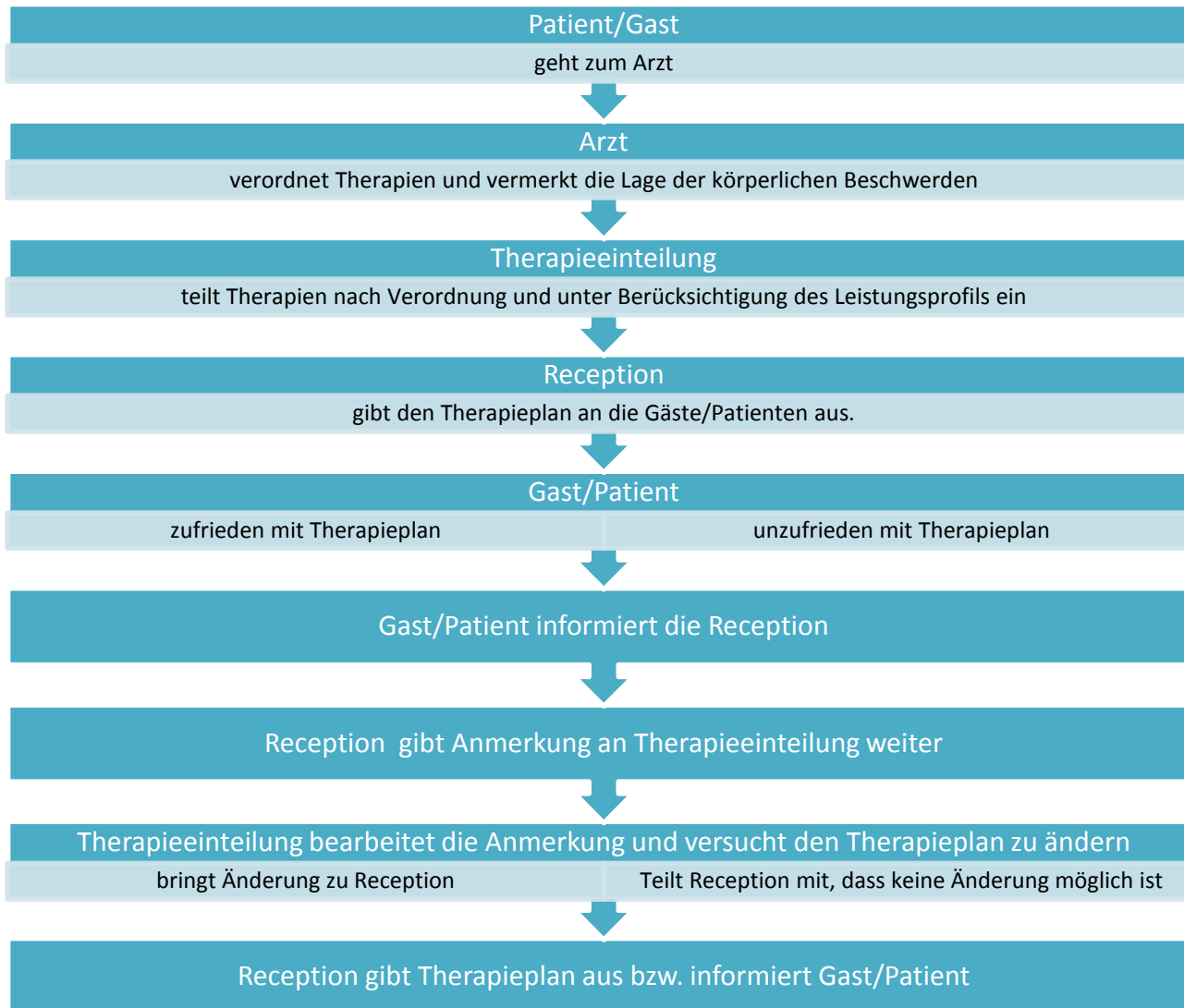


Abbildung 14: Prozessablauf Therapieein- und umteilung⁸⁰

Sowohl Kurgäste als auch Rehapatienten haben zu Beginn ihres Aufenthaltes einen Arzttermin, in dem die für sie wichtigen Verordnungen vergeben werden. Die Verordnungen werden von der Therapieeinteilung in Form eines Therapieplanes verarbeitet. Der Therapieplan wird den Gästen/Patienten für eine Woche ausgegeben und ist auf Verordnungen und Leistungsprofil abgestimmt. Zusätzlich werden noch individuelle Anforderungen wie Uhrzeit und Abstand zwischen den

⁸⁰ Abbildung eigene Darstellung

Therapien versucht zu berücksichtigen, was auf Grund der begrenzten Kapazitäten nicht immer gelingt.

An zwei Terminen pro Woche kann der Gast/Patient direkt mit der Therapieeinteilung Kontakt aufnehmen, ansonsten laufen Beschwerden und Änderungswünsche immer über die Reception. Die Reception gibt die Informationen an die Therapieeinteilung weiter bzw. schickt die Gäste/Patienten zum Arzt, da Änderungen bei Verordnungen nur der behandelnde Arzt vor Ort durchführen darf. Somit kann sein, dass der Gast erst zur Reception kommt, dann zum Arzt geht, wieder zur Reception kommt um die Änderungen zu deponieren, die Reception die Änderungen weitergibt, die Therapieeinteilung die Änderungen wieder zur Reception bringt und der Gast sich seinen geänderten Therapieplan wieder bei der Reception abholt. Auf diesen Wegen kann auch viel Information verloren gehen, bzw. durch Aussagen der Patienten und Gäste wird auch oft Information an den unterschiedlichen Stellen unterschiedlich weiter gegeben.

Hier ist wichtig, dass die verschiedenen Abteilungen eine funktionierende Kommunikationsstruktur untereinander aufweisen und das Prozesswissen bei allen Mitarbeitern gleichermaßen vorhanden ist. Durch die unterschiedlichen Ausbildungen und somit Wissensstände der Schlüsselpositionen ist der Wissens- und Informationsaustausch äußerst wichtig, damit das kritische Wissen über, in und aus dem Prozess allen Prozessteilnehmern bekannt ist.

8.6.2 Geschäftsprozess „Therapie-Verabreichung“

Dieser Geschäftsprozess ist der Haupt-Geschäftsprozess, da an ihm das gesamte Unternehmen hängt und ohne diesen Prozess der Betrieb des Unternehmens an sich nicht möglich wäre.



Abbildung 15: Prozessdarstellung „Therapie-Verabreichung“, eigene Darstellung

Auch hier startet der Prozess wieder beim Arzt, der für die Verordnung der Therapien zuständig ist. Neben den Verordnungen vermerkt er auch, wo eine bestimmte Therapie durchgeführt werden muss, da dies von den Beschwerden der Patienten/Gäste abhängig ist. Die Therapieeinteilung erstellt den Therapieplan nach den Verordnungen und nach dem Leistungsprofil. Der Therapeut führt die Therapie dann so aus, wie sie verordnet wurde. Hier entsteht die erste Informations-Diskrepanz. Der Therapeut muss die Therapie bei der Körperpartie durchführen, die der Arzt in der Therapiekarte vermerkt hat. Oft passiert aber, dass die Patienten/Gäste ihre Beschwerden dem Arzt und dem Therapeut unterschiedlich schildern. Dies ist speziell dann ein Problem, wenn der behandelnde Arzt gerade nicht im Haus ist. Der Therapeut muss sich an die Vorgaben des Arztes halten, will aber gleichzeitig den Patient/Gast nicht verärgern. Eine einheitliche Durchführung der Therapien muss gewährleistet sein und eine Abweichung von der Verordnung muss vermieden werden.

8.6.3 Kritisches Wissen über, in und aus den Geschäftsprozessen

- Geschäftsprozess Therapieeinteilung und Therapieumteilung
 - **Über die Prozesse:** kein dokumentiertes Wissen über beide Geschäftsprozesse vorhanden; sämtliches Wissen ist Personenwissen. Unternehmenswissen über beide Prozesse ist insofern vorhanden, als dass es in der Zentrale eine Mitarbeiterin gibt, die für die Therapieeinteilung generell zuständig ist und die im Notfall diese beiden Geschäftsprozesse übernehmen könnte. Das Wissen über die Geschäftsprozesse ist in den Köpfen der Mitarbeiter vorhanden, die an den Prozessen beteiligt sind.
 - **In den Prozessen:** Die Verantwortlichkeiten sind geklärt und im Betrieb bekannt. Wissenslücken im Bereich der Zusatzausbildungen und Verfügbarkeit der Therapeuten bestehen aber bei allen Prozessteilnehmern. Bei den Ärzten fehlt großteils das Wissen über Kapazitäten der einzelnen Therapien sowie über das Leistungsprofil der Kostenträger.
 - **Aus den Prozessen:** notwendige Veränderungen werden in den wöchentlichen interdisziplinären Sitzungen und den monatlichen Sitzungen der Therapeuten besprochen, eine Dokumentation von Best Practices oder Lessons learned gibt es derzeit nicht. Die einzige Dokumentationsquellen sind die Protokolle der Sitzungen.
- Geschäftsprozess Therapieverabreichung
 - **Über den Prozess:** Die Therapieverordnung kann und darf nur der Arzt mit seinem durch die Ausbildung und Erfahrung erworbenen Wissen durchführen. Unternehmenswissen ist hier nicht notwendig, da die Verordnungen, die in späterer Folge zur Therapieverabreichung führen nur vom Arzt vergeben werden dürfen.
 - **Im Prozess:** Auch hier sind die Verantwortlichkeiten geklärt und im Betrieb bekannt. Wichtig ist, dass die Therapeuten bei der Verabreichung die Verordnungen des Arztes befolgen und im Zweifelsfalle nachfragen. Die Ärzte verfügen teilweise über zu wenig Wissen bezüglich der Therapiedurchführung, das heißt sie wissen nicht, welche Übungen z.B. bei den Gruppengymnastiken durchgeführt werden und welche Inhalte die einzelnen Schulungen haben.

- **Aus dem Prozess:** Probleme werden bei den wöchentlichen interdisziplinären Sitzungen besprochen, die einzigen Dokumentationsquellen sind die Protokolle aus den Sitzungen.

8.7 Entwicklung geeigneter Mittel zur Darstellung des Wissens über, in und aus den Prozessen

Zur Darstellung des kritischen Wissens über, in und aus den Prozessen wurden Instrumente des Wissensmanagements ausgewählt, die für den Praxisbetrieb am praktikabelsten sind.

8.7.1 Wissen über die Prozesse

Die Prozesseigner der drei Geschäftsprozesse werden damit beauftragt, ihr Wissen über den jeweiligen Prozess zu dokumentieren, damit aus ihrem Personenwissen Unternehmenswissen werden kann. Diese Dokumentation soll in einem lebendigen Dokument enden, welches ständig weiterentwickelt wird und von sämtlichen Prozessteilnehmern ergänzt werden kann. Die in den Punkten 8.6.1 und 8.6.2 dokumentierten Prozessdarstellungen dienen als Ausgangspunkte für die Dokumentation. Weiters sollen sie auch allen Mitarbeitern, die an den Prozessen beteiligt sind, zugänglich gemacht werden, damit Berührungspunkte zu den anderen Abteilungen sichtbar sind. Die Wissensflüsse innerhalb der Prozesse und auch zwischen den anderen Prozessen sollen somit ebenso gewährleistet werden.

Das Wissen über den Prozess und die dazugehörige Dokumentation soll von den Prozesseignern bis zur nächsten wissensorientierten interdisziplinären Sitzung im Juni 2011 erarbeitet und dargestellt werden.

8.7.2 Wissen in den Prozessen

Um das Wissen in den Prozessen darzustellen werden Wissenskarten angefertigt. Eine Wissens(träger)karte, oder in der Literatur auch Wissenslandkarte genannt, bietet eine Übersicht über das vorhandene Wissen im Unternehmen⁸¹. Mit Wissenslandkarten sollen die Wissensquellen im Unternehmen transparent gemacht werden, sie dienen als Wegweiser bei der Suche nach Wissen⁸². Wissenskarten werden in der Literatur auch kritisch betrachtet, der Schutz der Privatsphäre wird beispielsweise angesprochen und die Notwendigkeit der Lebendigkeit dieser Karten wird ebenfalls genannt⁸³.

⁸¹ Vgl. Mingers (2005), 182

⁸² Vgl. Mingers (2005), 182

⁸³ Vgl. Probst, u.a. (2006), 70

Für die Moorbad Neydharting GmbH wird eine sehr einfache Wissenskarte angefertigt. Auch wird diese Wissenskarte nicht digital, sondern in Papierform zur Verfügung gestellt. Sie existiert zusätzlich in digitaler Form, wird aber vorerst kein dynamisches Dokument sein, also nicht mit Hyperlinks oder ähnlichem ausgestattet werden. Die Prozesseigner sind dafür zuständig, die Karte regelmäßig zu aktualisieren und gegebenenfalls um Punkte (wie Arbeitszeiten, Urlaube, etc.) zu erweitern. Die Wissenskarte soll nicht nur die Wissensträger in den Geschäftsprozessen beinhalten, sondern alle anderen wichtigen Wissensträger im Unternehmen abbilden.

Eppler nennt diese Form von Wissenskarte *Wissensquellenkarte*. In seiner Ausführung nimmt er als Beispiel ein weltweit agierendes Industrieunternehmen, welches mit Hilfe der Wissensquellenkarte den internationalen Führungskräften einen Überblick über die Anzahl der Mitarbeiter in verschiedenen Unternehmensgebieten geben soll⁸⁴. Angepasst auf einen Klein- und Mittelbetrieb, wie es die Moorbad Neydharting GmbH ist, werden insgesamt drei Hauptkarten erstellt, die wiederum durch detailliertere Formen unterstützt werden. Eine Karte betrifft das gesamte Unternehmen und bildet die einzelnen Abteilungen mit ihren Wissensträgern ab.

Zusätzlich gibt es pro Abteilung noch eine Detailkarte, die detaillierte Informationen über die einzelnen Mitarbeiter einer Abteilung darstellen. Die zweite Karte, die wiederum aus zwei Karten besteht, bildet die Abteilungen der Geschäfts- sowie der Unterstützungsprozesse dar. Die dritte Karte bildet die Mitarbeiter der Zentrale mit ihren jeweiligen Zuständigkeiten ab.

Für die Detailkarte in den Abteilungen, speziell in der Therapie, wird die Wissensbestandskarte verwendet. Sie zeigt, welche Mitarbeiter über eine bestimmte (Zusatz)Ausbildung verfügen. Somit werden für die Moorbad Neydharting GmbH sowohl eine Wissensquellen-, als auch eine Wissensbestandskarte angefertigt.

⁸⁴ Vgl. Eppler (2001), 4

Die Wissensquellenkarte, bezogen auf die Geschäftsprozesse, kann folgendermaßen aussehen:

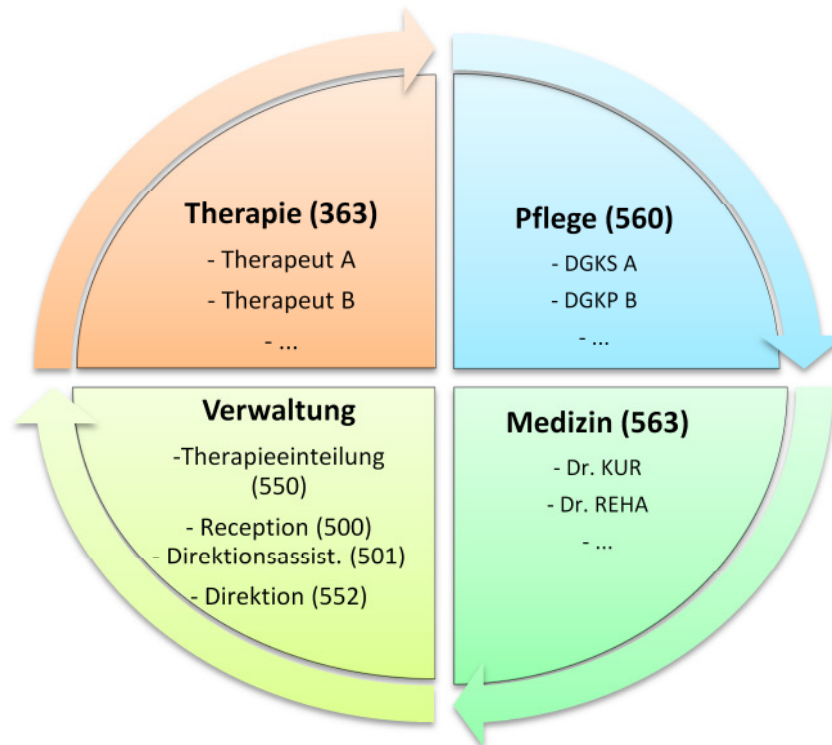


Abbildung 16: Wissensquellenkarte Geschäftsprozesse⁸⁵

Zusätzlich wird eine Wissensquellenkarte der Abteilungen in den Unterstützungsprozessen erstellt, die Haustechnik, Reinigung, Service und Küche beinhaltet. Die Karte stellt auch die Durchwahlnummern der einzelnen Schlüsselabteilungen dar, damit Kommunikationswege durch die Karte verkürzt werden.

Die Wissensbestandskarte für eine Abteilung, folgend am Beispiel der Therapie, kann wie folgt aussehen:

	Elektro- ausbildung	Akupunkt- massage	Lymph- drainage	Bindegewebs- massage
Therapeut A	MO/MI/DO		MO/MI/DO	
Therapeut B		MO-SA	MO-SA	MO-SA
Therapeut C	MO-DO	MO-DO	MO-DO	

Tabelle 1: Wissensbestandskarte Therapie⁸⁶

⁸⁵ Abbildung eigene Darstellung

⁸⁶ Tabelle eigene Darstellung

Zusätzlich zu den unterschiedlichen Ausbildungen werden auch die Arbeitstage des jeweiligen Therapeuten vermerkt, um die Verfügbarkeit der jeweiligen Therapien darzustellen.

Sollten diese Karten in einiger Zeit mit EDV-Unterstützung erstellt werden, bietet dies die Möglichkeit, durch einen Klick auf den Namen des Therapeuten oder durch Anklicken einer Abteilung noch zusätzliche Informationen über dahinterliegende Dokumente zu erhalten und abzubilden.

Die Wissenskarte über die Mitarbeiter der Zentrale wird eine Wissensbestandskarte werden. Sie kann folgendermaßen aussehen:

	Human Resources	Zeiterfassung	Beschwerdemgmt.
Mitarbeiter A			

Tabelle 2: Wissensbestandskarte Zentrale Salzburg⁸⁷

Auf der Wissensdatenbank des Unternehmens ist zwar ein Organigramm mit den Zuständigkeiten enthalten, aber wie bereits erwähnt verfügt nicht jede Abteilung über einen PC-Zugang und weiters ist dieses Organigramm nicht aktuell. Die Aktualität der Wissensbestandskarte der Zentrale zu gewährleisten, wird in die Verantwortung der Direktion oder der Reception gegeben, da diese Abteilungen die häufigsten Berührungspunkte mit den Mitarbeitern der Unternehmenszentrale haben.

Die Wissenskarten werden von der Autorin dieser Arbeit erstellt und gemeinsam mit den Prozesseignern überarbeitet. Nach Freigabe durch die Geschäftsführung werden sie in den Abteilungen aufgelegt. Wissensbestandskarten werden den Abteilungen nur insofern zur Verfügung gestellt, als sie auch für die tägliche Arbeit nützlich sind. Die Reinigung beispielsweise wird die Wissensbestandskarte der Therapie nicht verwenden und umgekehrt. Die Wissenskarten sollen auch dazu führen, dass neue Mitarbeiter früher wissen, an wen sie sich in besonderen Fällen wenden müssen und wie die jeweiligen Kontaktpersonen erreichbar sind, ohne noch über eine andere Abteilung gehen zu müssen. Dadurch sollen die Informationsflüsse direkter und die Kommunikationswege kürzer werden. Auch sollen neue Mitarbeiter einfacher und schneller wissen, wer ihre Kollegen sind.

Die Wissenskarten werden in der ersten wissensorientierten interdisziplinären Sitzung vorgestellt und gegebenenfalls adaptiert. Danach werden sie in den

⁸⁷ Tabelle eigene Darstellung

Abteilungen eingeführt und nach drei Monaten mit einer kurzen Befragung überprüft, ob und wie sie verwendet werden. In den wissensorientierten interdisziplinären Sitzungen soll die Aktualität geprüft und notwendige Änderungen durchgeführt werden.

8.7.3 Wissen aus den Prozessen

Um Wissen aus den Prozessen darstellen und somit im Unternehmen behalten zu können, werden die *lessons learned* aus den Prozessen niedergeschrieben. Im Betrieb existiert bereits ein *Ereignismanagement*, wo (beinahe) Unfälle dokumentiert werden und in eigenen Ereignismanagementsitzungen Lösungen oder Verbesserungen für die Ereignisse besprochen werden. Dieses Ereignismanagementsystem funktioniert nicht, bzw. wird nicht genutzt. Warum es nicht genutzt wird ist unklar, Gründe dafür können mangelnde Akzeptanz dieses Tools oder aber auch dass die Mitarbeiter vergessen, es zu benutzen, sein.

Die *lessons learned* sollen sich insofern vom Ereignismanagement abheben, als dass sie sich nur auf die Geschäftsprozesse beziehen und nicht hauptsächlich (beinahe) Unfälle, sondern sämtliche Schwierigkeiten, aber auch Erfolge bei der Prozessdurchführung dokumentieren und nachvollziehbar machen sollen. Grundvoraussetzung für die Einführung dieses Instruments ist die Akzeptanz durch die Mitarbeiter, die vor allem den Nutzen daraus erkennen müssen. In einem laufenden Geschäftsprozess müssen die *lessons learned* ständig in die tägliche Arbeit eingebunden werden. Werden *lessons learned* aus und für Projekte verwendet, sieht der Projektprozess folgendermaßen aus:



Abbildung 17: Lessons learned im Projektprozess nach Probst, et. al⁸⁸

Hier gibt es eine klare Ablauffolge, wo aktiv auf *lessons learned* eingegangen werden kann. Sollen *lessons learned* aber im täglichen Geschäftsprozess dokumentiert werden, müssen Richtlinien existieren, wann, wo und in welcher Form sie dokumentiert und eingesetzt werden⁸⁹. Im Praxisbetrieb werden die *lessons*

⁸⁸ Vgl. Probst, u.a. (2006), 133, eigene Darstellung

⁸⁹ Vgl. Probst, u.a. (2006), 134

learned regelmäßig in den wissensorientierten interdisziplinären Sitzungen besprochen und in die richtige Form gebracht, damit sie für die Mitarbeiter und das Unternehmen gesichert sind. Dazu werden alle Mitarbeiter der Geschäftsprozesse regelmäßig von den Prozesseignern aufgefordert, alles, was ihnen für den Geschäftsprozess wichtig erscheint, aufzuschreiben oder zumindest an den Prozesseigner weiterzugeben, damit dieser es dokumentieren kann. Für die Sicherung im Unternehmen werden spezielle Dokumente erstellt, die zur Dokumentation der *lessons learned* eingesetzt werden.

In den wissensorientierten interdisziplinären Sitzungen werden alle gesammelten *lessons learned* ausgewertet und den jeweiligen Geschäftsprozessen zugeordnet. Jeder Geschäftsprozess erhält einen (digitalen und realen) Ordner, wo die *lessons learned* abgeheftet und abgespeichert werden. Positive *lessons learned* werden als *Best Practices* angeführt. Aus negativen *lessons learned* werden Maßnahmen zur Verbesserung abgeleitet.

Somit sieht der *lessons learned* Prozess im Praxisbetrieb folgendermaßen aus:



Abbildung 18: Lessons learned im Geschäftsprozess⁹⁰

Die *lessons learned* und die Dokumentation derselben werden in den Alltag integriert und in den wissensorientierten interdisziplinären Sitzungen angepasst. Wichtig ist, dass die Prozesseigner die Mitarbeiter an den Geschäftsprozessen regelmäßig auf die Wichtigkeit und Notwendigkeit der Dokumentation von *lessons learned* sowie *Best practices* hinweisen und gegebenenfalls unterstützend mitwirken.

⁹⁰ Abbildung eigene Darstellung

8.7.4 Vernetzung der Wissensträger

Um das Wissen in, über und aus den Prozessen immer aktuell und vollständig zu halten, müssen die Wissensträger, die in den Geschäftsprozessen arbeiten, vernetzt sein. Da der Praxisbetrieb nur einen Standort hat, sind alle Wissensträger an einem Ort vereint und somit einfacher zu vernetzen. Durch die wissensorientierten interdisziplinären Sitzungen, die regulären interdisziplinären Sitzungen, sowie die Therapie-Sitzungen ist die Vernetzung prinzipiell bereits gewährleistet. Wichtig ist, den Mitarbeitern zu kommunizieren und bewusst zu machen, dass sie Wissensträger sind und eine Vernetzung untereinander für alle vorteilhaft ist. Dabei darf nicht übersehen werden, dass die Wissensträger nicht nur in der Therapie, sondern auch in der Medizin, der Pflege und in der Verwaltung zu finden sind. Ein regelmäßiger Austausch aller Wissensträger muss durch die Prozesseigner, aber auch durch die jeweiligen Abteilungsleiter gewährleistet sein und gefördert werden.

Um alle Wissensträger regelmäßig an einen Tisch zu bringen, ist die Teilnahme an den wissensorientierten interdisziplinären Sitzungen wichtig. Da alle Sitzungen protokolliert werden, müssen die Protokolle der interdisziplinären und den Therapie Sitzungen auch für nicht Sitzungsteilnehmer zugänglich gemacht werden.

Die Vernetzung sollte auch durch den *integrierten Arbeitsplatz* erleichtert werden. Derzeit ist die Arbeitsplatzsituation räumlich problematisch, da Platzmangel herrscht und der gesamte Gebäudekomplex aus vier Gebäuden besteht. Folgend wird vom Kur- und Rehagebäude gesprochen, wobei beim Kurgebäude das Ambulatorium gemeint ist, wo die Therapien durchgeführt werden.

Die Abteilungen sind folgendermaßen aufgeteilt:

Therapieabteilung:	Kur- und Rehagebäude
Therapieeinteilung:	Kurgebäude
Pflegestützpunkt:	Rehagebäude
Rehaärzte:	Rehagebäude
Kurarzt:	Kurgebäude (allerdings nur dreimal pro Woche im Haus)
Verwaltung:	Rehagebäude

Wenn die Therapieeinteilung oder jemand anders den Kontakt mit einem Therapeuten sucht, muss zuerst festgestellt werden, in welchem Gebäude der Therapeut arbeitet. Die Therapieräume sind nicht alle mit einem Telefon ausgestattet und somit sind die Therapeuten telefonisch schwer oder nicht

erreichbar. Der Therapiestützpunkt verfügt über ein Telefon, der Stützpunkt ist aber nicht besetzt.

Wird also der Stützpunkt von einer anderen Abteilung angerufen, antwortet der Therapeut, der am nächsten am Stützpunkt arbeitet. Im Sinne des integrierten Arbeitsplatzes sollten die Mitarbeiter durch Office-, und Kommunikationsfunktionalität unterstützt werden. Im Therapiebereich ist ein PC vorhanden, der derzeit nicht funktioniert. Dieser PC soll wieder funktionsfähig gemacht werden, damit die Therapeuten Recherchearbeiten in Leerzeiten und an ihrem Arbeitsplatz durchführen können. Bisher mussten sie den PC im Back Office im Rehagebäude benutzen, wenn sie am Server oder im Internet etwas suchen.

Die Therapieeinteilung hat ihr Büro oberhalb der Therapieabteilung im Kurgebäude. Sie verfügt aber über kein Schnurlostelefon und ist ihrerseits nicht erreichbar sobald sie das Büro verlässt. Die örtliche Situation der Therapieabteilung lässt sich baulich derzeit nicht verändern, durch den Therapeutentagesplan (Einsatzplan der Therapeuten) ist zumindest ersichtlich, in welchem Gebäude der Therapeut arbeitet und somit auffindbar ist.

Für den Organisationsablauf optimal wäre eine räumliche Annäherung der Therapieeinteilung an die Verwaltung und eine Zusammenlegung der zwei bestehenden Therapieabteilungen. In der Verwaltung ist zurzeit kein Platz für einen weiteren Arbeitsplatz und eine bauliche Veränderung ist nicht möglich. Die räumliche Situation wird sich in naher Zukunft nicht ändern und somit wäre zumindest die Ausstattung der Therapieeinteilung mit einem Schnurlostelefon von Vorteil.

In der Moorbad Neydharting GmbH ist der vollständig integrierte Arbeitsplatz nicht in absehbarer Zeit realisierbar. Wenn aber angedacht wird, diese Methode auch in anderen Häusern der Unternehmensgruppe anzuwenden, ist die Einbeziehung des integrierten Arbeitsplatzes sehr von Vorteil.

Der Kurarzt hat im Interview angegeben, dass es vor einigen Jahren interne Fortbildungen für Ärzte und Therapeuten gegeben hat, in denen Krankheitsbilder etc. besprochen wurden. Künftig soll es diese internen Fortbildungen wieder geben, die Zielgruppe wird erweitert um die Pflegekräfte. Im Zuge dieser internen Fortbildungen sollen die Ärzte den Therapeuten und Pflegekräften für Fragen und Antworten zu verschiedenen, bei den Gästen und Patienten vorkommenden Krankheitsbilder zur Verfügung stehen. Auch sollen die Therapeuten die Ärzte

informieren, wie sie die Therapien durchführen, wie die Gruppentherapien gestaltet sind und was beispielsweise eine Einzelheilgymnastik beinhaltet. Diese Fortbildungen sollen die Vernetzung der einzelnen Berufsgruppen stärken und den Wissensaustausch fördern. Die Wiedereinführung der Fortbildungen wird als eigenes Projekt angelegt, da es Organisation, die Bereitschaft der Ärzte und die Akzeptanz der Therapeuten braucht, um sie erfolgreich abhalten zu können. Weiters muss die Geschäftsführung mit der Einführung einverstanden sein. Der Kurarzt gab beim Interview an, dass die Fortbildungen auch auf Grund mangelnder Wertschätzung durch die Unternehmensleitung wieder eingestellt wurden. Vor Wiedereinführung müssen die Verantwortlichkeiten geklärt und die Bereitschaft zur Teilnahme von allen betroffenen Mitarbeitern gegeben sein. Wenn die Geschäftsführung ihre Wertschätzung gegenüber dem Einsatz der Mitarbeiter zeigt und die Fortbildungen auch fachlich den Therapeuten und Pflegekräften nützlich sind, sollte sich eine Regelmäßigkeit von selbst einstellen. Trotzdem muss einer der Prozesseigner gewährleisten, dass die Fortbildungen regelmäßig abgehalten werden.

Zusammenfassend werden die Wissensträger durch folgende Maßnahmen vernetzt:

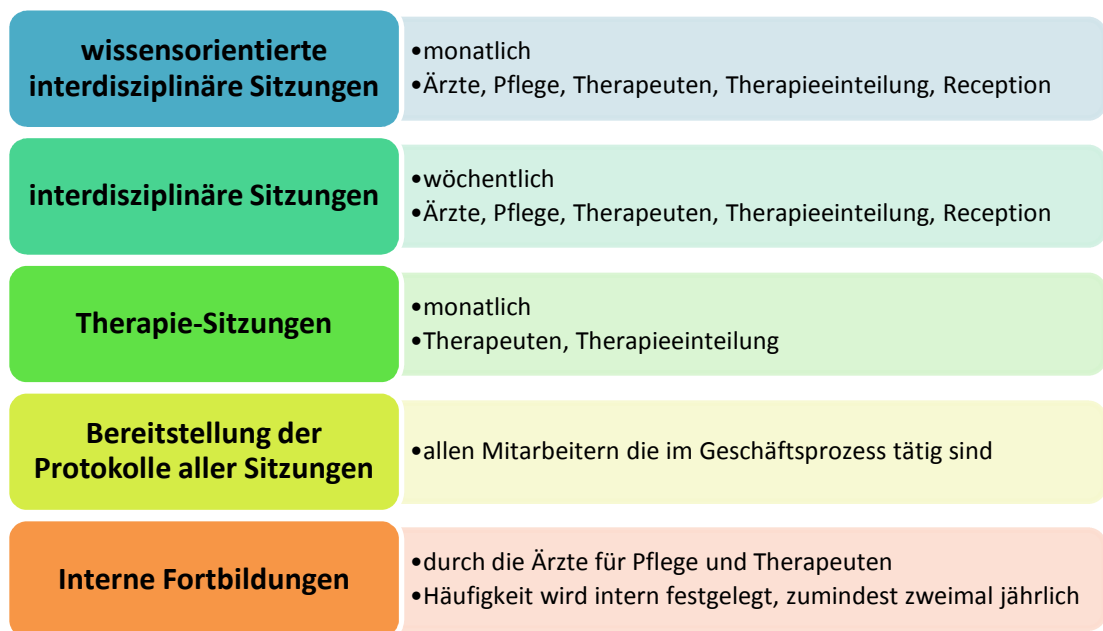


Abbildung 19: Vernetzung der Wissensträger⁹¹

⁹¹ Abbildung eigene Darstellung

8.8 Verteilung des Wissens

Das nun dargestellte Prozesswissen muss an die Mitarbeiter in den Geschäftsprozessen verteilt werden. Durch die im Abschnitt 8.7.4. dargestellte Vernetzung der Wissensträger ist ein Großteil der Verteilung des Wissens bereits abgedeckt. Die Prozessdarstellungen, die Wissenskarten und die Handbücher sind Mittel zur Darstellung des Wissens und werden ebenso verteilt.

„Nicht jeder muss alles wissen⁹²“ schreiben auch Probst, et. al und so ist es auch in der Moorbad Neydharting GmbH. Das Handbuch der Therapieabteilung beispielsweise braucht die Pflegeabteilung nicht für ihre tägliche Arbeit und umgekehrt. Die Wissensträgerkarte wiederum ist für jede Abteilung im Geschäftsprozess gleichermaßen wichtig, genauso wie die Prozessdarstellungen.

Da die Wissensträgerkarten von der Autorin erstellt und mit den jeweiligen Prozesseignern überarbeitet werden, wird auch die Autorin die Wissensträgerkarten verteilen. Dies geschieht im Zuge einer wissensorientierten interdisziplinären Sitzung und soll in den Abteilungen durch die Prozesseigner kommuniziert werden. Die Handbücher liegen in den Abteilungen auf und sollen hauptsächlich als *Wissensverteiler* dienen. In ihnen sind nicht nur die täglichen, immer wiederkehrenden Arbeiten und Abläufe dokumentiert, sondern es soll auch als Kommunikationsmittel zwischen den Mitarbeitern dienen. Somit werden die Wissensverteilung und auch die Wissensentwicklung gefördert und unterstützt.

Davenport und Prusak merken auch an, dass die Wissensverteilung alleine keine Garantie dafür ist, dass das verteilte Wissen auch genutzt wird⁹³. Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter den Nutzen des Wissens erkennen und somit mit dem verteilten Wissen auch arbeiten. Hier werden die Prozesseigner verstärkt darauf sensibilisiert, die Mitarbeiter zur Wissensnutzung zu motivieren. Auch werden die Prozesseigner dazu ermutigt, sich unter den Mitarbeitern Verbündete zu suchen, die ihnen bei der Mitarbeitermotivation helfen.

⁹² Vgl. Probst, u.a. (2006), 147

⁹³ Vgl. Davenport und Prusak (1999), 272

Die Wissensverteilung soll sich zeitlich folgendermaßen gestalten:

	Juni	Juli	August	September
Wissenskarten	erstellen	verteilen		aktualisieren
Handbücher	erstellen	erstellen	verteilen	„lebendig“ halten
Interne Fortbildungen				1. Termin

Tabelle 3: Zeithorizont Wissensverteilung⁹⁴

Die Wissensquellen- und -bestandskarten werden alle drei Monate auf Aktualität überprüft, wobei bei jeder Neueinstellung eines Mitarbeiters im Geschäftsprozess dieser sofort in die Wissenskarte aufgenommen wird. Für die Erstellung der Handbücher werden zwei Monate veranschlagt, da die Urlaubszeit im Juni beginnt und die Mitarbeiter genügend Zeit zur Verfügung haben sollen, damit alles relevante Wissen in die Handbücher aufgenommen werden kann. Nach der Verteilung der Handbücher werden die Mitarbeiter für die Nutzung sensibilisiert und motiviert und ab September soll bereits eine regelmäßige Nutzung und vor allem Adaptierung sichergestellt sein. Ebenfalls im September wird der erste Termin der internen Fortbildungen sein. Diese Termine sollen einmal pro Quartal stattfinden. Für die Organisation dieser Termine sind die Prozesseigner verantwortlich.

⁹⁴ Tabelle eigene Darstellung

8.9 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Das Wissen aus dem Prozess, also die lessons learned, sollen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess hervorrufen. Um dies zu gewährleisten, empfehlen Eppler, et. al eine Feedback-Schleife im Prozess⁹⁵. Die Prozesse werden regelmäßig evaluiert, um mögliche Verbesserungen, aber auch eingeschlichene Fehler herausfiltern zu können. Diese Evaluierungen finden in den wissensorientierten interdisziplinären Sitzungen statt. Weiters werden die Mitarbeiter dazu aufgefordert, Ideen, Fehler, Verbesserungsmöglichkeiten und Dinge, die ihnen die Arbeit im Prozess besonders erleichtern regelmäßig zu dokumentieren.

Die lessons learned sollen in weiterer Folge und im Sinne der *Wissensflüsse* zu anderen Abteilungen auch in anderen Prozessen im Unternehmen verwendet werden. Eppler, et. al empfehlen ein sogenanntes *review board*, also eine Art Untersuchungsausschuss, der die lessons learned auf Konsistenz und Weiterverwendbarkeit überprüft⁹⁶. In ähnlicher Weise wird sich die Autorin dieser Arbeit dafür eingesetzt, die lessons learned zu untersuchen und auf Verständlichkeit und Pointierung zu prüfen. Um die Mitarbeiter bei der Dokumentation zu unterstützen, werden Richtlinien definiert, in welcher Art und Weise Informationen beschaffen sein müssen, damit sie verwendet und kategorisiert werden können.

Diese Richtlinien werden gemeinsam mit den Prozesseignern und den Mitarbeitern der Geschäftsprozesse definiert. Festgelegt muss werden, was das Unternehmen unter Informations-Qualität versteht und welche minimalen Standards Informationen vorweisen müssen, um verwendet werden zu können. Die minimalen Standards werden gemeinsam mit den Prozesseignern definiert, wobei die Informations-Qualität mit der Geschäftsführung definiert wird.

Als Beispiel für Informations-Qualität und die minimalen Standards seien folgende aufgeführt:

Informations-Qualität:

- die Information ist für die Durchführung des Geschäftsprozesses maßgeblich
- die Information verbessert den Prozess

Minimale Standards:

- die Information muss für alle Mitarbeiter im Prozess verständlich sein
- die Information muss aussagekräftig und *auf den Punkt* gebracht sein

⁹⁵ Vgl. Eppler, u.a. (1999), 227

⁹⁶ Vgl. Eppler, u.a. (1999), 227

Sind die minimalen Standards und die Qualitätskriterien definiert, werden sie als Check-Liste in den Abteilungen aufgelegt, um den Mitarbeitern bei der Informations-Dokumentation zu unterstützen.

So soll der kontinuierliche Verbesserungsprozess künftig aussehen:

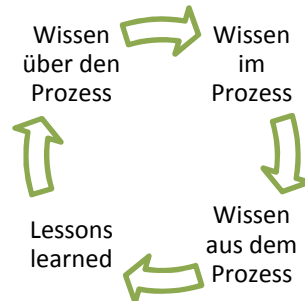


Abbildung 20: kontinuierlicher Verbesserungsprozess⁹⁷

Das Wissen über den Prozess und im Prozess soll von dem Wissen aus dem Prozess, also den *lessons learned*, beeinflusst werden. Somit wird gewährleistet, dass aus Fehlern gelernt wird und sich auch best practices als Vorbild-Prozesse entwickeln.

⁹⁷ Abbildung eigene Darstellung

8.10 Methoden Check-Liste

Um die vorgestellte Methode auch in anderen Betrieben der Unternehmensgruppe einführen zu können, nachfolgend eine Check-Liste, die bei der Einführung helfen soll:

To-do	Ja
1. Geschäftsprozesse identifizieren	
2. Prozesseigner festlegen	
3. Prozesswissen identifizieren - Wissen über, im und aus dem Prozess	
4. Prozesswissen darstellen - Wissensträgerkarten, lessons learned, best practices, etc.	
5. Vernetzung der Wissensträger - regelmäßige Meetings, interne Fortbildungen	
6. Kontinuierlicher Verbesserungsprozess - durch lessons learned und best practices	
7. Integrierter Arbeitsplatz - Wissensträger aus den Geschäftsprozessen durch Office- und Kommunikationsfunktionalität unterstützen	
8. Wissensflüsse zwischen und außerhalb der Prozesse - Vermeidung von Wissensinseln, Informationsfluss gewährleisten	

Tabelle 4: Check-Liste zur Methodeneinführung⁹⁸

Die Einführung der Methode setzt voraus, dass die Mitarbeiter über das Wissensmanagement Projekt informiert sind und den entsprechenden Nutzen daraus erkennen. Empfohlen wird, die Methode nicht einfach einzuführen, sondern durch eine Bedürfnisermittlung bei den Mitarbeitern und eine eventuelle IST-Analyse vorerst den Bedarf an Wissensmanagement zu ermitteln und die Mitarbeiter in das Projekt miteinzubeziehen. Weiters muss die Anwendung der Methode regelmäßig evaluiert werden und die Instrumente eine stetige Aktualisierung und Weiterentwicklung erfahren. Wissensmanagement sollte sowohl für die Mitarbeiter, als auch für die Geschäftsführung selbstverständlich und Teil des Arbeitsalltags werden.

⁹⁸ Tabelle eigene Darstellung

9 Fazit

Wissensmanagement ist mittlerweile in sehr vielen Sparten vertreten - in der Industrie, bei Banken, in Beratungsfirmen und in Krankenhäusern, in Weltkonzernen genauso wie in Klein- und Mittelbetrieben. In der vorliegenden Arbeit galt es, einen minimalen Teilbereich dieser umfassenden Wissenschaft in einer interdisziplinären Organisation einzuführen. Hinter dem Wort Wissensmanagement stand zu Beginn ein großes Fragezeichen. Mit der Zeit, durch IST- und Bedarfsanalyse, verwandelte sich das Frage- in ein Rufzeichen. Rufzeichen insofern, als dass die Mitarbeiter des Praxisbetriebes Interesse an den verschiedenen Möglichkeiten eines Wissensmanagements zeigten. Vorteile wurden deutlich und die Chancen, die sich bei der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen bieten können wurden offensichtlich. Die erarbeitete Methode ist auf die Moorbad Neydharting GmbH abgestimmt. Die einzelnen Instrumente, wie beispielsweise die Wissensträgerkarte, wurden auf Grund von IST- und Bedarfsanalyse erarbeitet. Methoden und Instrumente sind in der Literatur zahlreich vorhanden. Für die Praxis sind jene relevant, die für Mitarbeiter und Unternehmen am praktikabelsten und am einfachsten umzusetzen sind.

Wichtig für Einführung und Umsetzung ist das Miteinbeziehen der Mitarbeiter. Die Methoden und die Instrumente müssen auf die Bedürfnisse der einzelnen Abteilungen abgestimmt werden. Niemand braucht eine Wissensmanagementmethode mit der keiner umgehen kann, weil die Einführung alleine schon kompliziert ist. In einer Abteilung, die ohne EDV-Unterstützung ihre tägliche Arbeit macht, hat die Einführung einer webbasierten Methode keinen Sinn und würde niemandem nutzen. Die zahlreichen bereits vorhandenen Methoden und Instrumente lassen sich in der Praxis sehr gut auf die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens abstimmen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass es im Betrieb Mitarbeiter gibt, die bereit sind sich mit dem Thema Wissensmanagement auseinanderzusetzen und gemeinsam mit den Kollegen und der Geschäftsführung ein geeignetes Tool herausfiltern.

Weiters wurde auch bereits in der Literatur genannt, dass die Unternehmenskultur einen Einfluss auf den Umgang mit Wissensmanagement hat. Dies wurde auch im Praxisbetrieb sehr deutlich. Mangelnde Wertschätzung persönlichen Einsatzes von Mitarbeitern und fehlende Unterstützung bei Wissenserwerb und Wissensbewahrung verringern die Bereitschaft sich für wissensrelevante Themen

einzusetzen. Häufiger Personalwechsel führt auch dazu, dass viel Zeit mit Einarbeitung verbracht wird und bevor neue Mitarbeiter ihr Wissen nutzen und einsetzen können, verlassen sie das Unternehmen bereits wieder. Die Unternehmenskultur in der Moorbad Neydharting GmbH, hat einen Einfluss auf die Anwendung und die Anwendungsbereitschaft von Wissensmanagement. Um die Methode erfolgreich einführen zu können und auch beizubehalten, ist die Unterstützung der Geschäftsführung wichtig. Die Prozesseigner müssen für ihre Arbeit Wertschätzung erfahren und den Mitarbeitern muss von Beginn an der Nutzen der Methode klar sein. Beim Erstellen der Instrumente ist wichtig, dass die Mitarbeiter einbezogen werden und nicht vorgefertigte Instrumente zur Verfügung gestellt bekommen. Speziell die Handbücher in den Abteilungen müssen *lebendig* gehalten werden und darum ist die Motivation der Mitarbeiter, Wissensmanagement zu betreiben, ausschlaggebend für die erfolgreiche Einführung der Methode.

Für die IST-Analyse zuträglich war die Mitarbeit der Autorin im Unternehmen. Durch tägliches Miterleben der Prozesse konnte die IST-Situation sehr gut erhoben werden. Auf Grund der erst einjährigen Betriebszugehörigkeit war auch die Gefahr der *Betriebsblindheit* nicht gegeben. Ein Vorteil war auch, dass die Autorin zwar in einer Schlüsselabteilung tätig ist, nicht aber direkt an einem Geschäftsprozess beteiligt arbeitet. Die Reception ist zwar ein wichtiger Kommunikations- und Informationspunkt und als Verteiler der Informationen eine sehr wichtige Abteilung, an der Therapieplanerstellung oder der Verabreichung der Therapien ist sie aber nicht beteiligt. Für die vorliegende Arbeit war die Analyse der IST-Situation durch eine Mitarbeiterin vorteilhaft. Für andere Betriebe der Unternehmensgruppe oder auch andere Unternehmen im Dienstleistungsbereich kann die Durchführung der IST-Analyse von einem externen Berater vorteilhafter sein, dies muss jedes Unternehmen für sich selbst entscheiden.

Die Bedürfnisanalyse durch die Interviews mit sechs Mitarbeitern hat einerseits keine überraschenden Ergebnisse gebracht, andererseits hat die Selbst- und Fremdsicht der Abteilungen bei manchen Fragen sehr variiert. Unisono haben die Befragten angegeben, ihr Wissen selbstverständlich an Mitarbeiter und andere Abteilungen weiterzugeben. Die Bereitschaft ihrer Kollegen, dies ebenso zu tun, sehen aber alle Befragten nicht. Es hat Vor- und Nachteile, wenn ein Mitarbeiter aus dem Unternehmen so eine Befragung durchführt und die Bedürfnisse erhebt. Zwar ist die Wertschätzung gegenüber der Autorin seitens der Mitarbeiter hoch, die Gefahr besteht aber, dass nicht alles erwähnt wird, aus Angst oder Skepsis, dass die Antworten nachvollziehbar sind und negative Auswirkungen haben können. Ein

Vorteil ist der Zeitfaktor, wenn Interviewer und Interviewter zur selben Zeit im Unternehmen sind und die Interviews während der Arbeitszeit statt finden können. Jedenfalls vorteilhafter ist die Führung von Experteninterviews im Gegensatz zur Befragung mittels Fragebogen. Nicht jeder Mitarbeiter war mit den Bedeutungen der unterschiedlichen Wissensmanagementbausteine vertraut und so hat die Möglichkeit nachzufragen sehr geholfen.

Für die Auswahl der passenden Methoden wurden Dissertationen herangezogen, in denen die Methoden bereits behandelt wurden. Die Universität von St. Gallen hat einige Wissensmanagementmethoden entwickelt, die sehr praxistauglich sind. Das EKM als solches, wie es von der Universität St. Gallen entwickelt wurde, war zwar für den Praxisbetrieb nicht 100%ig geeignet, Teile davon und auch Teile des BKM, welches ebenfalls aus St. Gallen stammt, eigneten sich schlussendlich sehr gut. Eine fertige Methode in einem Unternehmen einzuführen ist eine Möglichkeit, aus einer Methode die geeignetsten Teile herauszunehmen und für den eigenen Betrieb zu adaptieren, ist eine andere. Es muss jeder Betrieb sicherlich für sich selbst entscheiden, ob er eine ausgearbeitete Methode einführt, oder sich eine eigene zusammenstellt. Für die Moorbad Neydharting GmbH hat sich die adaptierte Methode als geeignetere herausgestellt.

Die Einführung der Methode stand bei Abschluss dieser Arbeit noch am Anfang. Ein Wechsel in der Geschäftsführung hat das Wissensmanagement vorerst nicht vorrangig gemacht, obwohl genau dieser Wechsel wieder zeigt, wie wichtig auch in der Chefetage Wissensmanagement ist.

Es wird empfohlen, Wissensmanagement im Unternehmen auf lange Sicht einzuführen. Wenn sich Unternehmenskultur und Personalfuktuation nicht ändern ist es umso wichtiger, aus Personen- Unternehmenswissen zu machen und für verbleibende und neue Mitarbeiter Wissen sowohl zu bewahren, als auch nutzbar und zugänglich zu machen.

Literaturverzeichnis

Bücher:

Alwert, Kai/Heisig, Peter/Mertins, Kai: Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, in: Alwert, Kai/Heisig, Peter/Mertins, Kai: Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin und Heidelberg 2005, 1-17

Bach, Volker/Hubert, Österle/Vogler, Petra: Business Knowledge Management in der Praxis. Prozessorientierte Lösungen zwischen Knowledge Portal und Kompetenzmanagement, Berlin und Heidelberg 2000

Bach, Volker: Business Knowledge Management: Wertschöpfung durch Wissensportale, in: Bach, Volker/Hubert, Österle/Vogler, Petra: Business Knowledge Management in der Praxis. Prozessorientierte Lösungen zwischen Knowledge Portal und Kompetenzmanagement, Berlin und Heidelberg 2000, 51-119

Brixler, Stephan/Greulich, Andreas/Wiese, Dirk: Wissensmanagement im Gesundheitswesen, Heidelberg 2005

Brixler, Stephan/Greulich, Andreas/Wiese, Dirk: Theoretische Betrachtung des Wissensmanagements, in: Wissensmanagement im Gesundheitswesen, Heidelberg 2005, 1-36

Davenport, Thomas H./Prusak, Laurence: Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß.... Das Praxisbuch zum Wissensmanagement, 2.Auflage, Landsberg, 1999

Flick, Uwe: Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, 2.Auflage, Hamburg 2004

Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement, 2.Auflage, Zürich 2007

Hinshelwood, Robert D./Skogstad, Wilhelm: Organisationsbeobachtung. Psychoanalytische Aspekte der Organisationskultur im Gesundheitswesen, Gießen 2006

Kilian, Dietmar/Krismer, Robert/Loreck, Stefan/Sagmeister, Andreas/Sigl, Karin: Wissensmanagement. Werkzeuge für Praktiker, 2.Auflage, Innsbruck 2006

Kunz, Gunnar: Nachwuchs fürs Management. High Potentials erkennen und gezielt fördern, Wiesbaden 2004

Langenhahn, Andreas: Wissensmanagement: Leitfaden für die Einführung von Wissensmanagement in Unternehmen, Hamburg 2010

Mingers, Susanne: Wissen managen in Wirtschaftsunternehmen, in: Brixler, Stephan/Greulich, Andreas/Wiese, Dirk: Wissensmanagement im Gesundheitswesen, Heidelberg 2005, 173-196

Mouritsen, Jan/Bukh, Per Nikolaj: Analyse und Interpretation von „Intellectual Capital Reports“, in: Alwert, Kai/Heisig, Peter/Mertins, Kai: Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, Berlin und Heidelberg 2005, 55-68

Nonaka, Ikujiro/Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt am Main/New York 1997

Österle, Hubert: Business Model of the Information Age, in: Bach, Volker/Hubert, Österle/Vogler, Petra: Business Knowledge Management in der Praxis. Prozessorientierte Lösungen zwischen Knowledge Portal und Kompetenzmanagement, Berlin und Heidelberg 2000, 11-50

Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 5.Auflage, Wiesbaden 2006

Reinmann-Rothmeier, Gabi: Wissensmanagement – Herausforderungen für eine Didaktik der neuen Medien, in: Wyssusek, Boris: Wissensmanagement komplex, Perspektiven und soziale Praxis, Berlin 2004, 175-188

Remus, Ulrich: Prozessorientiertes Wissensmanagement. Konzepte und Modellierung, Universität Regensburg, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Dissertation, Regensburg 2002

Rhomhardt, Kai: Wissensgemeinschaften. Orte lebendigen Wissensmanagements. Dynamik, Entwicklung, Gestaltungsmöglichkeiten, Zürich 2002

Schneider, Ursula: Wissensmanagement – Ein integrativer Ansatz, in: Wyssusek, Boris: Wissensmanagement komplex, Perspektiven und soziale Praxis, Berlin 2004, 9-26

Steinert, Erika/Thiele, Gisela: Sozialforschung für Studium und Praxis. Einführung in die qualitativen und quantitativen Methoden, Köln 2000

Thiele, Frédéric: Prozessorientiertes Wissensmanagement: Konzepte, Methode, Fallbeispiele, Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften, Dissertation, Bamberg 2001

Wyssusek, Boris: Einleitung und Überblick: Soziale Aspekte des Wissensmanagements, in: Wyssusek, Boris: Wissensmanagement komplex, Perspektiven und soziale Praxis, Berlin 2004, 1-8

Artikel:

Eppler, Martin J./Seifried, Patrick M./Röpnack, Axel: Improving Knowledge Intensive Processes through an Enterprise Knowledge Medium, SIGCPR '99 Proceedings of the 1999 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research, New Orleans 1999, 222-230

Eppler, Martin J.: Making Knowledge Visible Through Intranet Knowledge Maps: Concepts, Elements, Cases. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii 2001, 1-10

Röpnack, Axel/Schindler, Martin/Schwan, Thomas: Concepts of the Enterprise Knowledge Medium, 2nd Conference on Practical Aspects of Knowledge Management, Basel 1998, 1-11

Internetquellen:

Steinbeis Wissensmanagement:

<http://www.steinbeis-wissensmanagement.de/Weblog/personengebundenes-Wissen/view?searchterm=Giga%20Information%20Group%202002>, Stand 23.März 2011, 18:00Uhr

Wissen managen,

<http://www.wissenmanagen.net/Wissenmanagen/Navigation/werkzeugkasten.html>, Stand 11.Jänner 2011, 16:05Uhr

Anhang

Interviewleitfaden

Die Fragen 1-6 repräsentieren jeweils einen Wissensbaustein von Probst, et.al. Die eingerückten Fragen werden nur bei Bedarf gestellt, als Hilfe, sollte eine Frage unverständlich für einen Interviewten sein.

1. Sind Ihnen die unternehmensinternen Wissens- und Informationsquellen bekannt?

Wissen Sie, wo Sie für Sie relevante Informationen bekommen?

Wissen Sie, wo im Unternehmen wichtiges Wissen vorhanden ist?

2. Sind Sie selbst dazu bereit, Wissen, auch jenes, welches von Ihren Kernaufgaben abweicht, an KollegInnen und an das Unternehmen weiterzugeben?

Zusatzausbildungen, Zusatzqualifikationen (EDV Kurs, etc.)

Sowohl implizites als auch explizites Wissen – Klärung der Begriffe!

Abteilungsübergreifend

3. Fühlen Sie sich vom Unternehmen in Bezug auf Wissenserwerb unterstützt?

Schulungen, Zusatzausbildungen, Bereitstellung von Literatur, Suchmaschinen, etc.

Zugang zu PC, etc.

4. Haben Sie das Gefühl, dass Sie genug Wissen für Ihre tägliche Arbeit haben und benötigtes Wissen auch vom Unternehmen zur Verfügung gestellt bekommen?

Funktioniert Informationsfluss?

Bei Therapie: Verordnungen vom Arzt verständlich, ausreichend?

5. Wie stehen Sie Veränderungen im Organisationsablauf gegenüber?

Skeptisch? Positiv?

Werden Veränderungen sofort umgesetzt? Prozessoptimierungen

6. Im Wissensmanagement ist die Wissensbewahrung ein wichtiger Punkt, speziell bei hoher Personalfuktuation. Wie sehen Sie die Wissensbewahrung in der Moorbad Neydharting GmbH?

Bleibt Wissen im Unternehmen?

Wie könnte man Wissen im Unternehmen behalten?