



## Kompetenzen ergänzen



Wissensmanagement für Träger  
von Pflegeeinrichtungen

Die Potenziale der Menschen sind auch in der modernen Arbeitswelt unverzichtbar. Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und Motivation sind Gesundheit, Wohlbefinden und Anerkennung. INQA zeigt, wo's langgeht!

INQA verbindet Menschen und Ideen, macht Arbeit sicher und sichert Arbeit, sorgt für wettbewerbsfähige und zukunftsfähige Unternehmen. INQA steht für eine neue Qualität der Arbeit durch eine neue Qualität der Unternehmenskultur – eben ›Wertschöpfung durch Wertschätzung!‹

Fragen zu INQA?

Telefon **0231 9071-2171** Montag bis Freitag von 8.00 bis 16.30 Uhr

Fax **0231 9071-2070**

E-Mail **info-zentrum@buaa.bund.de**

Internet **www.inqa.de**



## Kompetenzen ergänzen

Wissensmanagement für Träger  
von Pflegeeinrichtungen

## Inhalt

- 3 1 Qualität und Kompetenz: Herausforderungen an Einrichtungen,  
Träger und Verbände
- 5 2 Empirische Grundlagen für eine erfolgreiche Praxis
- 9 3 Expertenmodelle als Grundlage erfolgreicher Praxis
- 15 4 Wissensnetzwerk statt Wissensinseln: Wissen und Management
- 22 5 Nachhaltigkeit – Erfolg auf Dauer!

# 1 Qualität und Kompetenz: Herausforderungen an Einrichtungen, Träger und Verbände

Bereits seit Jahren befindet sich die Pflege in Deutschland in einem nachhaltigen Umbruch. Als Folge des demographischen Wandels werden immer mehr Menschen in Pflegeeinrichtungen betreut. Zugleich wachsen die Anforderungen an eine qualitativ angemessene Pflege kontinuierlich. Unter dem Stichwort ›Qualität der Pflege‹ werden, neben den Aspekten, die unmittelbar die Situation der zu betreuenden Personen betreffen, auch all jene Anstrengungen verstanden, die auf eine Verbesserung der Arbeitssituation in den Einrichtungen abzielen. Qualitätsentwicklung bedeutet in diesem Zusammenhang also, auf der Ebene der Träger, der Einrichtungen und des Personals zu tragfähigen Lösungen zu kommen, die allen Akteuren und Betroffenen gerecht werden. In einer Reihe von Forschungsprojekten konnte in den vergangenen Jahren Wissen bereitgestellt werden, das grundsätzlich zu einer Verbesserung der Pflegequalität genutzt werden könnte. Umso erstaunlicher ist es daher, dass trotz zahlreicher einschlägiger Publikationen zu diesem Themenfeld insgesamt nur ein geringer Umsetzungsgrad in der Praxis erreicht werden konnte. Worauf dieses ›Defizit der Praxis‹ konkret zurückzuführen ist, lässt sich bislang nicht gesichert feststellen.

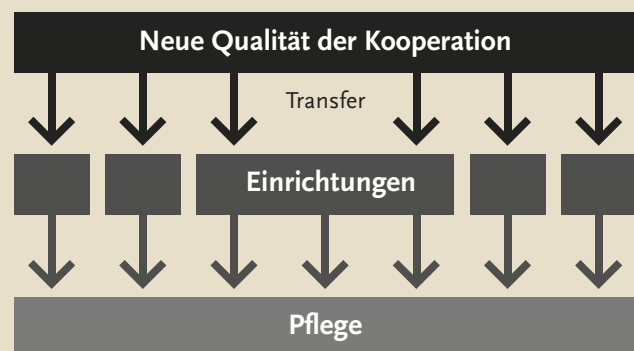
Insgesamt ist der ›Markt‹ der Pflege ausgesprochen heterogen: Von den über 10.000 Altenhilfeeinrichtungen in Deutschland gehören ca. 1.600 Pflegeeinrichtungen zu 90 Trägern, die mehr als 10 Altenhilfeeinrichtungen betreiben. Hiervon sind 80% freigemeinnützig, 15% privat und 5% kommunal. Sie repräsentieren 250.000 Altenpflegeplätze. Die restlichen 8.500 Einrichtungen gehören zu kleineren Trägern oder sind Solitäreinrichtungen. Auch die Trägerstrukturen selbst sind ebenso vielfältig wie komplex. Die Altenhilfeeinrichtungen gehören entweder selbst einem Wohlfahrtsverband (z. B. AWO, Caritas, Diakonie, DPWV, DRK, Jüdische Wohlfahrt) oder als Träger einem Wohlfahrtsverband an. Die privaten Träger und Teile der kommunalen Träger lassen sich in der Regel durch einen Interessenverband (VDAB, BPA) vertreten.

Die Situation in Verbands- und Trägerstrukturen in Deutschland ist dadurch gekennzeichnet, dass Referenten in den Wohlfahrts- und Interessenverbänden parallel versuchen, die mannigfachen rechtlichen und fachlichen Veränderungen zu identifizieren und für ihre Einrichtungen aufzubereiten. Während auf der einen Seite die Wohlfahrtsverbände bei eigener Trägerstruktur selbst die Umsetzungsverantwortung haben, sind sie auf der anderen Seite nur beratend tätig. Die Umsetzungsverantwortung liegt dann bei der Trägerorganisation selbst.

Die Erkenntnisse aus dem Arbeits- und Gesundheits-

schutz, aber auch andere Organisationslösungen, die zu einer Verbesserung der Situation von Pflegenden und zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Einrichtung führen, sind punktuell bekannt, werden aber im Rahmen der vorhandenen Trägerstrukturen nicht konsequent umgesetzt. Gemeinsame Service- und Know-how-Strukturen, die Ressourcen zwischen Trägern teilen, existieren nicht. Die Gründe hierfür reichen von mangelhaften personellen Kapazitäten bis hin zur Durchsetzungsfähig- und -willigkeit der Träger. Außer vereinzelt internen Kundenbefragungen gibt es keine strukturierte Erhebung dazu, welche Anforderungen von den Einrichtungen an die Träger und Verbände gestellt werden.

Angesichts des steigenden Kostensenkungsdrucks, des steigenden Pflegebedarfs und der wachsenden Qualitätsanforderungen sind die Träger und Verbände gefordert, ihre Pflege- und Betreuungseinrichtungen bei der Entwicklung ihrer Strukturen und Handlungskompetenzen zu unterstützen und zu beraten. Eine mögliche Neuorientierung in der Zusammenführung, Verteilung und gemeinsamen Nutzung von bestehendem Wissen kann hier nachhaltige Lösungswege aufzeigen. Insofern versteht sich diese Broschüre als ein Anstoß zu neuen Formen der Kommunikation, der gegenseitigen Information und somit letztlich auch zu einer Qualitätsentwicklung in der Pflege, die gezielt auf die vorhandenen Kompetenzen von Mitarbeitern setzt.



#### Gesucht sind:

Transferlösungen mit dem Ziel, vorhandenes Gestaltungswissen zu einer neuen Qualität der Arbeit in die Betriebe zu transportieren und dort vor Ort Veränderungsprozesse anzustoßen.



## 2

# Empirische Grundlagen für eine erfolgreiche Praxis

## Empfehlungen und Lösungen für die Praxis – Projektergebnisse

Tragfähige und empirisch gesicherte Aussagen darüber, welche Anforderungen vonseiten der Einrichtungen an die Unterstützung und Beratung durch den Träger gestellt werden, sollten die Grundlagen für wünschenswerte Handlungsempfehlungen bilden.

Dabei zeigt sich, dass die besonderen Beanspruchungen der Mitarbeiter im Pflegebereich zu Unfallrisiken und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren führen, die signifikant über dem Durchschnitt vergleichbarer Berufsgruppen liegen. Hohe Krankenstände sowie Ausfallzeiten und eine hohe Personalfuktuation sind in diesem Bereich in den alten Bundesländern die Regel. Weiteres Indiz für die hohe Arbeitsbelastung der Beschäftigten ist ihre kurze Verweildauer im erlernten Beruf: Ausgebildete Altenpflegekräfte verbleiben durchschnittlich nur 5 bis 6 Jahre nach der Ausbildung in ihrem Beruf; die Ausbildungszahlen neuer Pflegekräfte sinken.

Die besondere Struktur der Pflegelandschaft und ihre hervorgehobene gesellschaftspolitische Rolle sowie die Konsequenzen für die Gesundheitsversorgung erfordern besondere Anstrengungen in der Übertragung von vorhandenem Gestaltungs- und Veränderungswissen, um den o. g. Bedingungen entgegenzutreten.

**Gute Lösungen in der Pflege können Schule machen – von Einrichtung zu Einrichtung!**

Diese Broschüre möchte dazu in Form von Handlungshilfen und Praxisbeispielen Anregungen geben:

- wie gute Lösungen einrichtungsübergreifend verbreitet werden können
- wie Träger ihre Einrichtungen qualifiziert und nachhaltig beraten und begleiten können und
- somit zur Verbesserung der Arbeitsqualität beitragen

Mithilfe eines Fragebogens wurden sowohl Erkenntnisse über die notwendigen Unterstützungsleistungen als auch übergreifende Erkenntnisse zum Bedarf und zu Best-Practice-Lösungen gewonnen. Um eine gute Qualität zu gewährleisten, wurden neben pflege- und betreuungsspezifischen auch weitergehende Managementleistungen abgefragt. Experteninterviews ausgewählter Vertreter von Pflegeverbänden, Unternehmensberatungen sowie Prüfungs- und andere Institutionen wurden mit ihrem Wissen und Lösungsansätzen in die folgenden Handlungsempfehlungen integriert.

### Die Befragungsergebnisse

Zur Teilnahme am Projekt wurden deutschlandweit 121 Großträger angeschrieben, darunter 46 private Träger mit insgesamt 925 Einrichtungen sowie 75 freigemeinnützige Träger mit insgesamt 1.257 Einrichtungen.

Im Gesamtergebnis wurde dabei die Beratungs- und Unterstützungskultur der Träger zwar als überwiegend professionell bewertet und auch der persönliche Zugang positiv hervorgehoben. Zugleich fallen aber die kritischen Einschätzungen zum bürokratischen und langsamen Vorgehen der Träger auf, das zudem von einer eher direktiven als mitwirkungsorientierten Praxis begleitet wird.

### Bewertung der Beratungs- und Unterstützungskultur der Träger insgesamt



## Der Handlungsbedarf

Neben den durchaus festgestellten positiven Aspekten in der Beurteilung standen vor allem jene Bereiche im Vordergrund des Interesses, bei denen am deutlichsten Verbesserungspotenziale identifiziert werden konnten. Dabei bildeten sich die Schwerpunkte Entscheidungswege, Strukturen und Unterstützung als signifikante Kriterien heraus:

### Entscheidungswege

- Lange Entscheidungswege
- Intransparente Informationswege
- Fehlendes Know-how vor Ort

Die Unterstützung seitens der Träger in relevanten Fragestellungen und Leistungen sind im Allgemeinen gegeben. Jedoch werden die Wege oft als zu lang und damit die angefragten Unterstützungsleistungen als in der Regel gerade ausreichend bewertet. Dabei spielt die Klarheit der Informationswege eine wichtige Rolle, die von gerade mal 50% der Einrichtungen als transparent eingestuft wurden. In vielen Fällen sind große Teile der

Verwaltungskapazitäten in den Zentralverwaltungen bei den Trägern angesiedelt. Dies führt dazu, dass Know-how vor Ort fehlt bzw. es zu quantitativen Überlastungen der Mitarbeiter in den dezentralen Verwaltungen kommt. Eine Unterstützung der Einrichtungen seitens der Zentralverwaltungen ist aufgrund der oftmals vorherrschenden räumlichen Entfernung mit zeitlichen Einbußen verbunden und häufig von mäßiger Entscheidungsfreudigkeit geprägt.

### Strukturen

- Fehlende Klarheit im Leistungsprofil
- Unklare Zuständigkeiten

Die Ergebnisse der Befragungen weisen weiterhin auf eine spürbare Verunsicherung der Einrichtungen hinsichtlich der fehlenden Klarheit im Leistungsportfolio des Trägers hin. Nicht nur die Transparenz der Informationswege, sondern auch die Transparenz hinsichtlich des Leistungsprofils, der Ansprechpartner und der verschiedenen Möglichkeiten der Unterstützungsform ist nicht in dem Maße gegeben, wie es eine qualifizierte Beratungs- und Begleitungsstruktur leisten könnte.





### Unterstützung

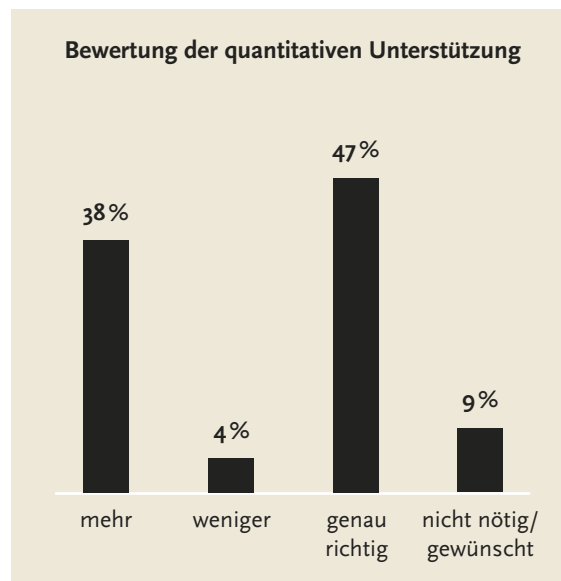
- Optimierbare Unterstützungsqualität
- Optimierbare Unterstützungsleistungen
- Optimierbarer Unterstützungsumfang

Nahezu durchgängig wurde hervorgehoben, dass die Unterstützungsleistungen vor Ort in den Einrichtungen besser sein könnten. Unterschieden wurde in der Bewertung die jeweilige Unterstützungsqualität in den einzelnen Fachbereichen. In den Kernprozessleistungen der Einrichtungen wurden die Beratungsleistungen als sehr gut bis ausreichend bewertet, wohingegen in den klassischen Unterstützungsprozessen vielfach eine nicht ausreichende Unterstützung beklagt wurde.

Fast die Hälfte aller Einrichtungen testieren ihren Trägern die richtige Dosierung gewünschter Leistungen, wohingegen knapp 40% ein ›Mehr‹ an Beratung und Unterstützung fordern.

Abhängig gemacht wurde die Qualität der Leistungen des Trägers hinsichtlich seiner Beratung und Begleitung von den Kompetenzen der jeweiligen Fachreferate. Die dortigen Strukturen und die erreichte Prozess- und Ergebnisqualität hinsichtlich Know-how, Schnelligkeit und Angemessenheit der Unterstützung tragen wesentlich zur Bewertung bei.

Als zusammenfassende Bewertung ist hervorzuheben, dass aufgrund der oftmals langen Wege, die in der Folge zu bürokratischen und unklaren Strukturen führen, ein zeitnahes Beratungs- und Problemlösungsmanagement des Trägers mitunter verhindert wird. Dies trifft selbst dann noch zu, wenn die qualitativen Leistungen als fachlich sehr gut und die quantitativen Aspekte als angemessen beschrieben werden.



### Fazit der Gesamtbewertung

Es finden sich signifikante Optimierungspotenziale in den vorherrschenden Beratungs- und Unterstützungsstrukturen, vor allem in folgenden Bereichen:

- Entscheidungswege
- Informationswege
- Leistungsprofil
- Zuständigkeiten
- Unterstützungsleistungen
- Unterstützungsumfang
- Unterstützungsqualität



...wird immer!  
ER  
DIE GANZE WELT DER FOTOGRAFIE  
Digital & analog zu Preisen stattbestimmten Tarifpreisen!  
Ankauf - Ausleihung - Leasing - Großes Lagerbestandsangebot!  
FOTOGRAFIE  
23 50 99 0

## 3

## Expertenmodelle als Grundlage erfolgreicher Praxis

Wer dauerhaft Erfolg haben will, muss zu Veränderungen bereit sein. Wer dabei aktiv eigene Fachkompetenz und eigenen Gestaltungswillen einbringt, kann sicher sein, von den Entwicklungen nicht einfach überrollt zu werden. Detaillösungen sind dabei oft ebenso gefragt wie umfassende systematische Ansätze.

Das Wissen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft wächst schnell – und es wächst dramatisch. Es ist daher fraglich, ob man mit den bislang genutzten Referentenstrukturen dieser Wissensexplosion noch pragmatisch gerecht werden kann. Die zunehmende Diskrepanz zwischen den Anforderungen der Einrichtungen und den bestehenden Organisationsstrukturen führt zu wachsender Unzufriedenheit mit den zentralen Trägerleistungen.

Die Professionalisierung in den Einrichtungen hat generell zugenommen – und damit die Möglichkeit, verstärkt auf Expertenwissen zugreifen zu können. Diese

Expertenpotenziale müssen kontinuierlich weiterentwickelt und in ein zukünftiges Trägermodell integriert werden. Dies geschieht im Rahmen eines integrierten Modells, welches den Einsatz von Experten ebenso umfasst wie die Tätigkeit von Referenten.

In diesem Expertenmodell agieren Referenten vor allem als Wissensmanager. Sie gewinnen und vermitteln einen Überblick darüber, in welchen Bereichen Fachexperten zu unterschiedlichsten Themen und Inhalten ansprechbar sind. Somit werden aus den Mitarbeitern der Einrichtungen Experten, die Referentenfunktionen im Rahmen der Wissensvermittlung übernehmen können. Vorhandenes Fachwissen wird somit auf der Ebene der Mitarbeiter verlagert, verankert und aktiviert, Motivation, Engagement und die Bereitschaft, sich »auf Augenhöhe« über relevante Themen auszutauschen, nehmen langfristig zu.

### Referentenmodell versus Expertenmodell

#### Das herkömmliche Referentenmodell

Um die Akzeptanz zentraler Trägerstrukturen zu fördern sowie ein »losgelöstes Handeln« zu vermeiden, wird heute bei Trägern der Sozial- und Gesundheitswirtschaft häufig mit dem Referentenmodell gearbeitet. Mitarbeiter aus verschiedenen Fachabteilungen werden speziellen Zielgruppen im Unternehmen zugeordnet. Der zuständige Referent hat damit die Möglichkeit, sich mit seiner zu betreuenden Zielgruppe auseinanderzusetzen, und sowohl in fachlicher Hinsicht als auch als persönlicher Ansprechpartner zur Betreuung und Information der Kollegen zur Verfügung zu stehen.

Die sehr heterogene Referentenstruktur bei Trägern von Pflegeeinrichtungen hat höchst unterschiedliche Stellenprofile zur Konsequenz – und somit definierte Aufgaben, die in der Regel abhängig von der Größe der Zielgruppe und des Fachbereichs sind.

Referenten bilden somit den Dreh- und Angelpunkt bei der fachspezifischen Wissensverbreitung in Trägerinstitutionen. Die Ergebnisse der Projektevaluation zeigen, dass hier ein denkbarer Ansatzpunkt für die Identifizierung nachhaltiger Verbesserungspotenziale liegt.

#### Aufgaben und Kompetenzen von Referenten

- Kompetente Beratung von Führungskräften und Mitarbeitern, ggf. an den verschiedenen Standorten in allen Fragen des betreffenden Fachbereiches
- Fachaufgaben im Bereich Informations- und Wissensmanagement
- Konzeptentwicklung und Umsetzungsbegleitung von Weiterentwicklungsmaßnahmen des Fachbereiches
- Unterstützung des Managements in allen relevanten Fragen der Fach- und Organisationsentwicklung, ggf. durch Erarbeitung von Strategieentwürfen
- Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes in relevanten Themenfeldern, ggf. Planung und Koordinierung von Schulungsmaßnahmen sowie laufende Überprüfung der Qualifizierungserfolge
- Persönliche Anforderungen: soziale Kompetenz, Beratungskompetenz, Fach- und Methodenkompetenz, unternehmensspezifische Fachkompetenz, Organisationskompetenz

Bei den meisten Trägern kommen Referenten lediglich für ausgewählte Fachbereiche als Experten zum Einsatz. Dies bedeutet auch, dass eine Einrichtung auf mehrere Referenten des zuständigen Trägers zurückgreifen kann. Die Referenten agieren in diesem Fall unabhängig voneinander und i. d. R. auch ohne Kenntnis bereits realisierter Schulungsinhalte.

Die komplexen Wissenspotenziale der Zukunft werden sinnvoll nur über vernetzte Expertenstrukturen zu aktivieren und damit nutzbar sein. Das Wissensmanagement erfolgt hierbei zentral. Unter Beachtung dieser Anforderungen werden die zukünftigen Rollen der Träger und Einrichtungen neu definiert und verteilt werden müssen. Dabei können durch Implementierung eines modernen Wissensmanagements in das Betriebsgeschehen neue Spielräume für Informationsgebrauch geschaffen werden.

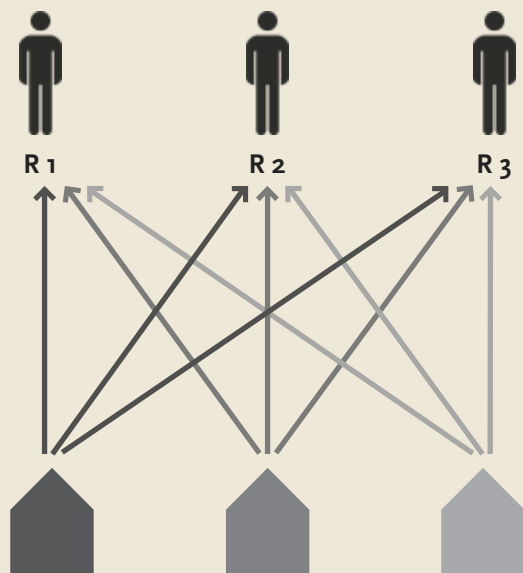
### Das Expertenmodell

Bei diesem Modell werden Fachexperten auf operativer Ebene benannt. Sie stehen – vermittelt über den Trägerreferenten – bei Bedarf als sachkundige Ansprechpartner zur Verfügung. Sie werden zur Bearbeitung der Anfragen freigestellt.

Auf diesem Weg wird Wissen nicht nur auf einem direkten Wege an die einzelnen Einrichtungen weitergegeben. Vielmehr werden durch das Expertenmodell die Kommunikation und der Informationsaustausch der Einrichtung untereinander initiiert. Die relevanten Informationen müssen dabei nicht zentral generiert, archiviert und verteilt werden, sondern sind zentrales Element einer prozessorientierten Verständigung.

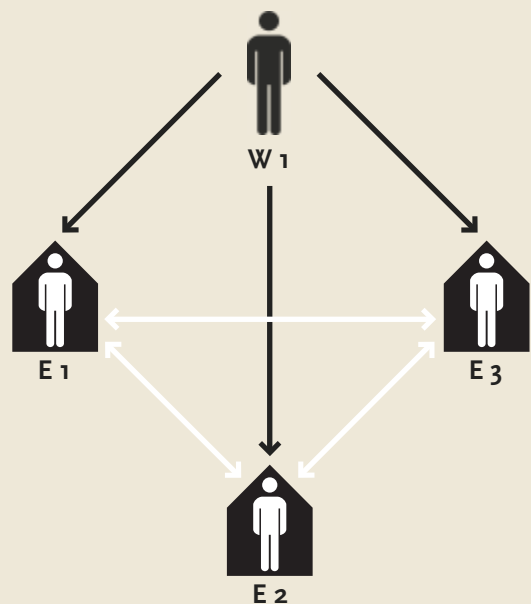
Als übergreifende Instanz wird die **Expertenkonferenz** eingerichtet, die in regelmäßigen Abständen tagt und dabei das Wissen von Experten und Wissensmanagern bündelt.

Klassisches Referentenmodell



R = Referent

Das Expertenmodell



Handlungsoperative Bereiche

W = Wissensmanager E = Experte

**Praxisblick: der Fachexperte**

- Die Fachexperten werden zur zentralen Schlüsselfigur bei der Wissensvermittlung und der Umsetzungsbegleitung.
- Dabei liegen die wesentlichen Kompetenzen im Wissenserwerb des jeweiligen Fachbereiches, der qualifizierten Beratung und Begleitung von Einrichtungen in allen Fragestellungen seines Kompetenzbereiches.
- Er fungiert als ›Handlungsreisender‹ zwischen den Einrichtungen des Trägers und legt in Zusammenarbeit mit den anderen Fachexperten und dem Wissensmanager die Basis für Wissensstandards in den Einrichtungen.
- Dabei nimmt der Fachexperte einen Anteil seines Stellenumfanges je nach Relevanz des Know-hows für die Einrichtungen für die Tätigkeit als handlungsreisender Problemlöser und persönlicher Ansprechpartner vor Ort in den Einrichtungen wahr.
- Übergreifendes Ziel dieser Stelle ist eine erfolgreiche Beratung, Problemlösung und Umsetzungsbegleitung fachrelevanter Fragestellungen in den Trägereinrichtungen.

**Tipp**

In der Stellenbeschreibung für einen Fachexperten muss die Aufgabe zur Wissensvermittlung und Umsetzungsbegleitung klar herausgestellt werden.

**Der Referent als Wissensmanager**

Der Wissensmanager (vormals ›Referent‹) wird zum zentralen Akteur des Wissensnetzwerkes. Dabei steht nicht länger der Erwerb von Wissen und Informationen im Mittelpunkt der Arbeit. Vielmehr müssen die relevanten Informationen so aufbereitet, geordnet und zugänglich gemacht werden, dass sie kurzfristig ausgewertet und genutzt werden können. Im Kern handelt es sich demnach um eine Koordinierung und Aufbereitung vorhandenen Wissens.

**Praxisblick: der Wissensmanager**

- Der ›neue‹ Wissensmanager (vormals ›Referent‹) koordiniert verantwortlich die Einführung, Pflege und Weiterentwicklung des Wissensnetzwerkes. Dabei liegen die wesentlichen Kompetenzen nicht im Wissenserwerb der einzelnen Fachbereiche, sondern in der übergreifenden Aufbereitung von Informationen und der Koordination ihrer Verteilung.
- Der Wissensmanager ist Ansprechpartner für Erstanfragen aus den Einrichtungen und koordiniert den Einsatz der Fachexperten in Absprache mit den relevanten Personen.
- Ziel ist das reibungslose Koordinieren des Wissensnetzwerkes zwischen den Einrichtungen, bestehend aus Fachexperten in verschiedenen Einrichtungen des Trägers, Anfragen von Mitarbeitern aus Einrichtungen hinsichtlich Fachfragen, Problemlösungen und Umsetzungsbegleitung und die unternehmensweite Verbreitung von Lösungs- und Good-Practice-Ansätzen.

**Tipp**

In der Stellenbeschreibung für einen Wissensmanager sollte die zentrale Schlüsselfigur bei der Einführung, Pflege und Weiterentwicklung des Wissensnetzwerkes klar dargestellt werden!

### Aus der Praxis für die Praxis

Insbesondere die Standards ›Dekubitusprophylaxe‹, ›Schmerzmanagement‹ und ›Sturzprophylaxe‹ haben eine hohe Relevanz für Pflegeeinrichtungen. Der Träger muss im Sinne einer sicheren Betriebsführung gewährleisten, dass die Kernforderungen der Standards in den einzelnen Einrichtungen umgesetzt werden.

Am Beispiel der nationalen Expertenstandards in der Pflege werden im Folgenden die möglichen unterschiedlichen Vorgehensweisen im Rahmen des Referenten- und im Rahmen des Expertenmodells vorgestellt:

Referentenmodell	Expertenmodell
<p>Auf Trägerebene wird zu jedem der relevanten Standards ein Mitarbeiter zum Experten erklärt.</p> <p>Seine Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– verständliche Aufbereitung und Präsentation von ›Expertenwissen‹ für alle Mitarbeiter</li> <li>– Schulung von Pflegekräften</li> <li>– dauerhafter Ansprechpartner bei alltäglichen Fragen, Wahrnehmung von Beratungsterminen usw.</li> <li>– fortlaufende Durchführung von Schulungen</li> </ul> <p>Ein mögliches Problem bei diesem Verfahren besteht in der Überlastung von Referenten, die diese Aufgabe zusätzlich zu ihrer Haupttätigkeit ausüben. Darüber hinaus ist es aufgrund der Vielzahl der relevanten Themen unumgänglich, einen Referenten mit der Aufbereitung mehrerer Bereiche zu betreiben.</p>	<p>Pflegefachkräfte aus den Einrichtungen des Trägers werden zum Experten für jeweils ein Thema (z. B. für Dekubitusprophylaxe, für Schmerzmanagement und für Sturzprophylaxe).</p> <p>Jeder Experte bereitet das relevante Fachwissen seines Themengebiets auf und fungiert einrichtungsübergreifend als Berater.</p> <p>Gleichzeitig gibt es auf Trägerebene anstelle der Referenten einen ›Wissensmanager‹. Er kennt die jeweiligen Experten und ihre Schwerpunkte.</p> <p>Die drei Pflegefachkräfte treffen sich regelmäßig als feste Arbeitsgruppe mit dem Wissensmanager, um ihr Wissen zu teilen und ihre Kollegen über neue Entwicklungen aus ihrem jeweiligen Fachgebiet zu informieren.</p> <p>Benötigt eine Einrichtung des Trägers fachliche Unterstützung, ist zunächst der Wissensmanager des Trägers zu kontaktieren. Er setzt sich mit der zuständigen Pflegefachkraft in Verbindung und organisiert ihren Beratungseinsatz in der anfragenden Einrichtung.</p>



## Die Umsetzung

### Die richtige Personalauswahl!

Die richtige Personalentscheidung ist für die Auswahl der Fachexperten und des Wissensmanagers von großer Bedeutung. Potenzialanalysen sollten in den unterschiedlichen Einsatzgebieten und mit verschiedenen Methoden durchgeführt werden. So kann z. B. anhand strukturierter Fragebögen das jeweilige Karrierepotenzial des Mitarbeiters ermittelt oder das Anforderungsprofil für die Personalauswahl überprüft werden. Die Potenzialanalyse mit der Überprüfung von Wissen, Fähigkeiten, Motivation und Persönlichkeitsmerkmalen dient somit der Erfassung der Fähigkeitspotenziale für die zukünftige Tätigkeit als ›Wissensmanager‹ bzw. ›Fachexperte‹.

### Welches Modell für welche Trägergröße?

In Abhängigkeit von der EinrichtungsgroÙe wäre für Träger mit bis zu 5 Einrichtungen ein Expertenmodell und ab 6 Einrichtungen ein Referentenmodell zu empfehlen. Je nach vorhandenen Einrichtungen ist auch eine Zwischenlösung, also eine Kombination von Referenten- und Expertenmodell, möglich.

Je nach Größe der Einrichtung sollten bestimmte Referate weiterhin zentral gesteuert werden. Beispiele hierfür sind das Personalreferat, das Referat Facility-Management, das Referat für rechtliche Belange, das Referat für EDV und Telekommunikation sowie das Referat für Öffentlichkeitsarbeit. Eine zentrale Steuerung dieser Arbeitsbereiche erscheint vor allem deshalb von Vorteil, weil sie übergeordnete Fragen der internen Organisation sowie der internen und externen Kommunikation betreffen. Diese Aspekte sollten allerdings aus dem Informationsfluss, der auf den unterschiedlichen Expertenebenen zur Optimierung der Pflegesituation im engeren Sinne stattfindet, bewusst ausgegliedert werden.



Beispielhaftes Modell





4

# Wissensnetzwerk statt Wissensinseln: Wissen und Management

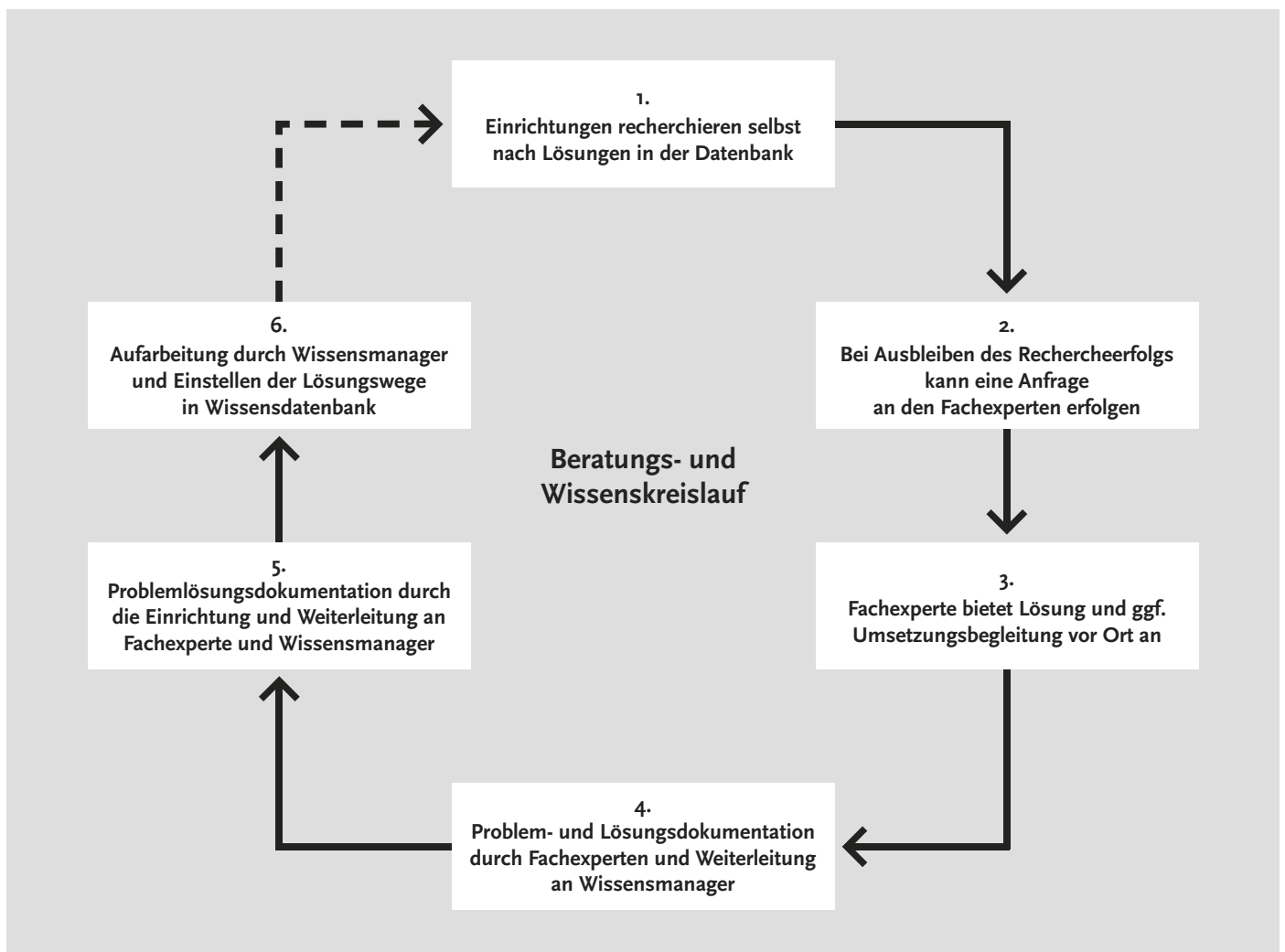
Wissen wird wertvoller, wenn man es teilt und damit vervielfältigt. Ausgehend von dieser Erkenntnis verfolgen Wissensnetzwerke das Ziel, notwendiges Wissen kostengünstig mithilfe verschiedener Instrumente bereitzustellen. Kernpunkt ist der wechselseitige Erfahrungsaustausch und die gegenseitige Hilfe. Weiteres Ziel ist es, den Lernprozess auf den verschiedenen Geschäftsfeldern der Organisation zu unterstützen. Wie bereits aufgezeigt, sind daran eine Reihe von Akteuren beteiligt, die unterschiedliche Rollen wahrnehmen.

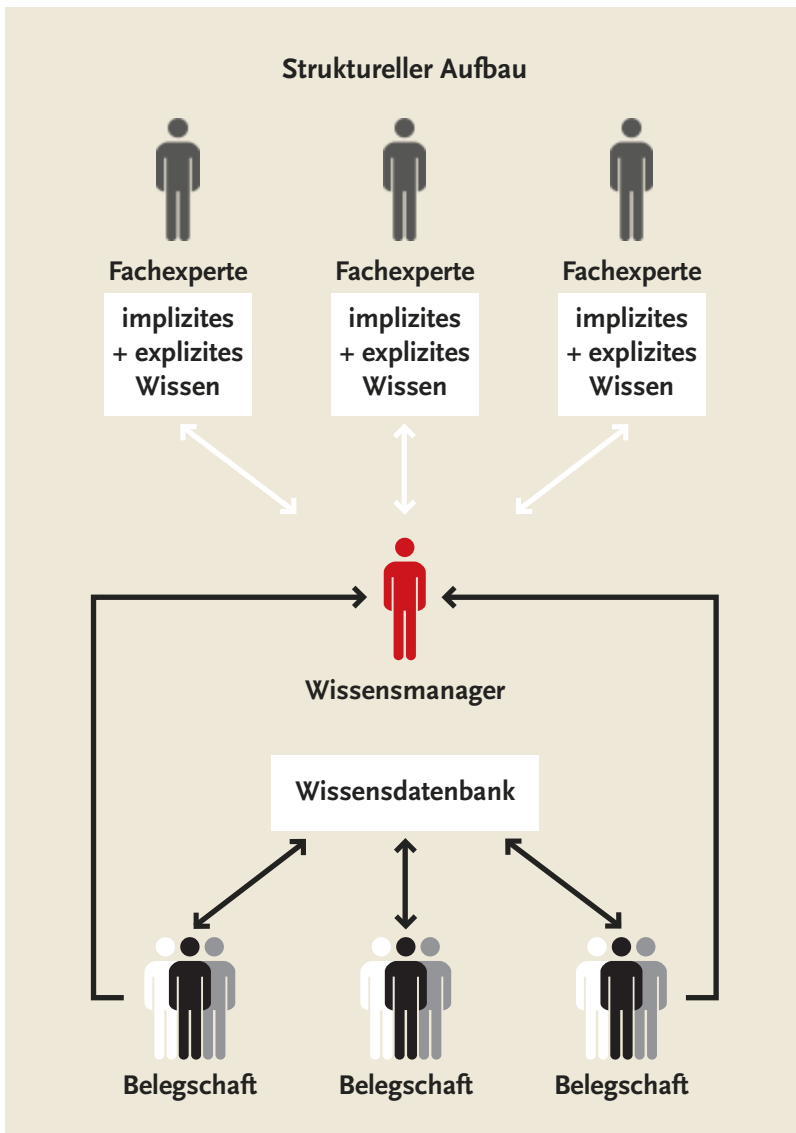
Dabei bestimmt und beeinflusst der Verantwortliche für die Entwicklung eines Wissensnetzwerkes die grundlegenden Rahmenbedingungen hinsichtlich der strukturellen, technischen und kommunikativen Voraussetzungen und Möglichkeiten des Netzwerkes.

## Eine Möglichkeit des strukturellen Aufbaus

Ein Beispiel für einen idealtypischen strukturellen Aufbau lässt sich anhand unten stehender Grafik veranschaulichen: Dieser Aufbau sieht vor, dass das Fachwissen bei den einzelnen Experten liegt – sowohl das implizite Wissen der Person als auch explizites Wissen in Form von Dokumenten, Berichten, entwickelten Lösungswegen etc. Primäre Aufgabe des Wissensmanagers ist die Wissensgenerierung. Dementsprechend ist das Expertenwissen zu sammeln, zu bündeln, zu systematisieren und in Form verschiedener Medien in der Wissensdatenbank zu hinterlegen. Dabei ist der Wissensmanager in gleicher Weise von der verbindlichen Zulieferung von Lösungswegen und Informationen des Wissensexperten abhängig.

Je nach Art der Wissensdatenbank können Mitarbeiter





zentral auf die Daten zugreifen bzw. bei weitergehenden Fragen, Problemen und Umsetzungsbegleitung direkt zum Fachexperten Kontakt aufnehmen.

### Möglichkeit des technischen Aufbaus

Wissensmanagement ist in den meisten Fällen zunächst einmal gleichbedeutend mit dem Aufbau eines Intranets, einer Informationsdatenbank und elektronischer ›Gelber Seiten‹. Da die technischen Möglichkeiten in Bezug auf den Aufbau einer Wissensmanagementstruktur sehr vielfältig und umfassend sind, sollen hier keine expliziten Empfehlungen gegeben werden, zumal es gerade im Falle der technischen Ausstattung um individuelle Merkmale wie Größe des Trägers, bereits bestehende technische Voraussetzungen etc. geht. Rein ›technologische‹ Ansätze entfalten allerdings längst nicht immer die gewünschte Wirkung. Zu empfehlen ist daher, dass zur technischen Realisierung von Wissensnetzwerken eine dem Träger und seinen Einrichtungen kulturangemessene, fördernde Infrastruktur entwickelt wird. Diese muss als offenes System gestaltet werden, sodass möglichst viele Interessenten Zugang zu diesem Wissen finden können.

Ein wesentliches Augenmerk soll auf ein wichtiges Element im Rahmen des Wissensmanagements gelegt werden: Knowledge Communities und weitere kommunikative Möglichkeiten:

### Knowledge Communities

Unter Knowledge Communities versteht man Lern-, Projekt- oder Expertengruppen, die nicht institutionell, sondern meist ›virtuell‹, also über das Internet, untereinander verbunden sind – und damit in relativer Unabhängigkeit von Raum und Zeit – gemeinsam an spezifischen Wissensbereichen arbeiten. Vornehmlich drei Aspekte spielen in Knowledge Communities eine entscheidende Rolle:

1. Wie kann im Unternehmen mehr Transparenz für vorhandenes Wissen, seine Organisation und seine Aktivierung geschaffen werden?
2. Wie lassen sich Beschäftigte in Unternehmen beim Austausch von Informationen und Wissen motivieren?
3. Welche Qualitätsmaßstäbe gelten für das gesammelte und aktivierte Wissen und wie lässt sich ein entsprechendes ›Qualitätsmanagement des Wissens‹ im Unternehmen gewährleisten?

### Kommunikative Möglichkeiten

Umsetzungen von Wissensmanagement in die Praxis sind häufig sehr technisch orientiert. Die direkte Kommunikation zwischen den einzelnen Mitarbeitern, den eigentlichen Wissensträgern, wird dagegen häufig vernachlässigt. Um zu verhindern, dass Wissensaustausch und -aneignung nur über die moderne Technik (Intranet, Newsletter, softwaregestützte Wissenspools etc.) läuft, müssen direkte Wege eingeschlagen werden. Von Seiten der Mitarbeiter in Einrichtungen wird bei Befragungen i. d. R. dem unmittelbaren persönlichen Kontakt und Austausch der Vorzug vor anderen, eher technisch orientierten Kommunikationsformen gegeben.

### Praxistipps zur Umsetzung

Wenn der persönliche Austausch von Wissen und Erfahrung bei der fachlichen Kommunikation favorisiert wird, bildet die Identifizierung nachhaltig wirksamer Kommunikationsinstrumente auf der persönlichen Ebene einen entscheidenden Ansatzpunkt zur Umsetzung eines tragfähigen Wissensmanagements. Eine Möglichkeit für die Schaffung eines Angebotes zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch kann z. B. in der Einrichtung von ›Stammtischen‹ bestehen:

Letztlich ist der Vorteil von ›Wissensmanagement-Stammtischen‹ darin zu sehen, dass Erfahrungsgeber und Erfahrungssuchende in einen erkenntnis- und emotionsorientierten Dialog treten. Dabei kommt der bewussten Reflexion dieses Erfahrungswissens besondere Bedeutung zu.



### Implementierung von ›Wissensmanagement-Stammtischen‹

**Leitidee:** Austausch von Erfahrungen, Informationen und Wissen im direkten Kontakt themenbezogen austauschen. Der Begriff ›Stammtisch‹ soll dabei den informelleren Rahmen, den persönlichen Austausch zwischen Mitarbeitern aller Ebenen sowie die Kontinuität symbolisieren.

## Praxis- tipp 1

Berechenbarkeit	Festlegung kalendarisch eindeutiger Termine (z. B. jeden ersten Montag im Monat)
Rotieren des Veranstaltungsortes	Insbesondere bei Trägern mit Einrichtungen, die verschieden weit auseinander liegen, empfiehlt sich ein systematisches Rotieren des Austragungsortes
Freiwilligkeit	durch Verzicht auf Zwänge wie Pflichtvorträge, Mindestteilnahme oder das Erheben von Mitgliedsbeiträgen. Teilnahme nach Themeninteresse möglich
Inhaltliche Selbstbestimmung	durch Festlegung und Ausarbeitung der Themen aus der Gruppe heraus (z. B. durch Aufruf an alle Mitarbeiter zur Themensammlung am Anfang eines Jahres)
Interdisziplinäre Zusammensetzung	durch die unterschiedliche fachliche Herkunft und Hierarchien der Teilnehmenden
Kommunikations-/Medienmix	durch z. B. Fach-/Themenvortrag zu Beginn des Stammtisches und einen anschließenden informellen, geselligen Austausch
Nicht kommerziell	durch Verzicht auf Vermarktungs- und Vertriebsaktivitäten zur Wahrung der Unabhängigkeit einerseits sowie kostenlose gegenseitige Hilfestellung der Teilnehmer untereinander – reine Interessensgemeinschaft
Professionelle Organisation	durch den Wissensmanager, der die Vorbereitung und Durchführung koordiniert

### Implementierung von ›Expertenkonferenzen‹

**Leitidee:** Im Ergebnis der Methode ›Wissen aus Expertendialogen‹ entsteht explizites Wissen, das zum vorher (durch Geschäftsführung, Wissensmanager und Experten) gemeinsam definierten Wissensziel führt. Dabei erfolgt die Einbettung des ausgetauschten Wissens der Experten verschiedener Fachrichtungen in die jeweiligen Erfahrungskontexte der Beteiligten. Letztlich werden aus diesen Sitzungen konkrete Handlungskonsequenzen im Sinne von Best-Practice-Ansätzen verabschiedet und ggf. in den verschiedenen Trägereinrichtungen zur Umsetzung gebracht.

## Praxis- tipp 2

Teilnahme aller Fachexperten	verpflichtend für alle Fachexperten
Fester Veranstaltungsort	i. d. R. beim Träger/in den Besprechungsräumen des Wissensmanagers
Regelmäßige Termine	Festlegung kalendarisch eindeutiger Termine (z. B. jeden zweiten Dienstag im Monat)
Wissensaustausch	durch Reportings aller Fachexperten: Vorstellung relevanter Unterstützungsdienstleistungen des letzten Monats, Summary aktueller Themen, Problemstellungen und gute Lösungsansätze
Generierung neuen Wissens	– für kurzfristig zu entscheidende Fragestellungen, Probleme und Herausforderungen sowie zur Überwindung von Barrieren in Problemlösungsprozessen – für langfristig zu entwickelnde Wissensstandards
Professionelle Ablauforganisation*	durch den Wissensmanager, der die Vorbereitung und Durchführung koordiniert sowie sich daraus ergebende Wissensstandards in Zusammenarbeit mit den relevanten Fachexperten dokumentiert.

In der Expertenkonferenz kann also kontinuierlich und durch handlungsorientierte Beiträge unterschiedlicher Akteure ein dialoggestützter Rahmen geschaffen werden,

der die Entstehung und Bündelung von Wissen aktiv fördert.

### Implementierung von ›Experten-Novizen-Dialogen‹

## Praxis- tipp 3

**Leitidee:** Die Methode ›Wissen aus Experten-Novizen-Dialogen‹ ist gekennzeichnet durch ihre Personen- und Hierarchieunabhängigkeit. In verschiedenen Situationen können Mitarbeiter sowohl Experten oder aber auch für andere Situationen Novizen sein. Dabei fördert die bewusste Rollenwahrnehmung und der Rollentausch im Dialog den Wissensfluss. Der Fokus liegt darauf, das implizite Wissen der Beteiligten zu verbalisieren. Daraus werden Konsequenzen für Einarbeitungsprozesse, aber auch die Weitergabe und Dokumentation des Erfahrungswissens möglich.

#### Weshalb ist ein Experten-Novizen-Dialog sinnvoll?

- zur Bewahrung des Wissens ausscheidender Mitarbeiter
- zur Übergabe von Aufgaben- und Kompetenzbereichen an Nachfolger
- zur Integration neuer Mitarbeiter ins Unternehmen
- zur Nutzung des Erfahrungswissens neuer Mitarbeiter mit dem Ziel der Integration ins Unternehmenswissen sowie gemeinsames Erfahrungslernen voneinander

Der Wissensmanager vereinbart die ›Experten-Novizen-Dialoge‹ bei Einführung neuer Mitarbeiter, bei Ausscheiden von Mitarbeitern, bei Job-Rotations oder internen Stellenwechseln. Dabei obliegt ihm die Aufgabe der Dokumentation des Wissens bzw. der Erweiterung des bereits vorhandenen Wissens sowie der anschließenden zur Verfügungstellung.

### Die klassische Inhouse-Schulung

## Praxis- tipp 4

**Leitidee:** Die Fachexperten entwickeln Lerneinheiten zu ausgewählten Themen ihres Fach-Know-hows. Mittels ausgewählter und abgestimmter Schulungen setzen sie sich zur Durchdringung von relevanten Wissensgebieten ein.

#### Wann eignet sich eine Inhouse-Schulung?

Handelt es sich um generelle Schulungseinheiten für Mitarbeiter, ist es eine gute Möglichkeit, die interessierenden Fragen und Themenschwerpunkte in das Zentrum der Veranstaltung innerhalb der Einrichtung zu stellen.

Bei speziellen Schulungseinheiten für Fach- oder Führungskräfte bietet sich eine zentrale oder wechselnde Örtlichkeit an, zu der die relevanten Fach- und Führungskräfte reisen können.

- Die Inhouse-Schulung kann sich dem Know-how-Stand der Teilnehmer/-innen und den Unternehmenszielen – sowie den anderen Trägereinrichtungen – anpassen und bietet idealerweise ein maßgeschneidertes Konzept.
- Die Inhouse-Schulungen finden arbeitsplatz- und betriebsnah statt. Abwesenheit der Teilnehmer/-innen vom Arbeitsplatz sowie Hotel-, Reise- und Spesenkosten werden minimiert bzw. fallen ganz weg.

Hinsichtlich der Schulungen ist zwischen generellen Schulungseinheiten für alle Mitarbeiter und speziellen Schulungseinheiten für Fach- oder Führungskräfte zu differenzieren. Bei generellen Schulungen kann breites

Grundlagenwissen vermittelt und diskutiert werden, für die Vertiefung wichtiger Einzelthemen bieten sich zielgruppenspezifische Aktivitäten an.

### Qualifizierung und Wissensmanagement

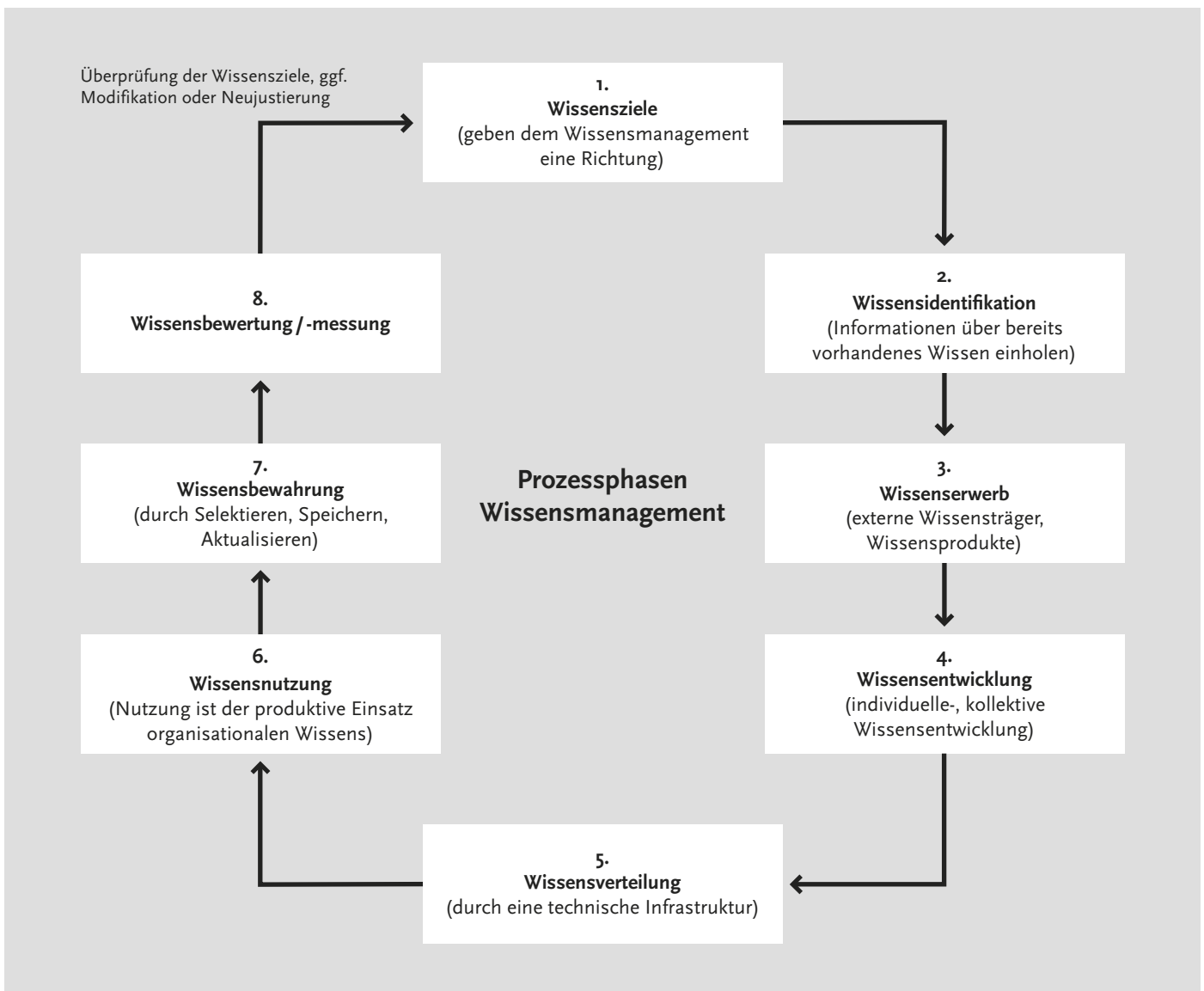
Die Qualität jedes Systems von Wissensmanagement ist abhängig von den Personen, die dieses System tragen. Dabei drängen sich bereits in der Planung und auch im Verlauf der praktischen Arbeit die folgenden Leitfragen auf:

- Wie lässt sich nützliches Wissen beschaffen?
- Welche Quellen können dazu genutzt werden?
- Wie lässt sich das erworbene Wissen bewahren?
- Wie kann das verfügbare Wissen für alle nutzbar gemacht werden?

Es ist erstaunlich, dass einerseits ein breiter Konsens über die Bedeutung von Wissen für den Erfolg von Organisationen und Experten besteht, andererseits Wissen noch immer unzureichend >gemanagt< wird.

Die Akzeptanz für das Thema wächst in der Praxis relativ zum Leidensdruck. Träger und Einrichtungen, die sich in einem zunehmend wissensintensiven Wettbewerbsumfeld bewegen, werden so zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit ihrem eigenen Wissensmanagement gezwungen.

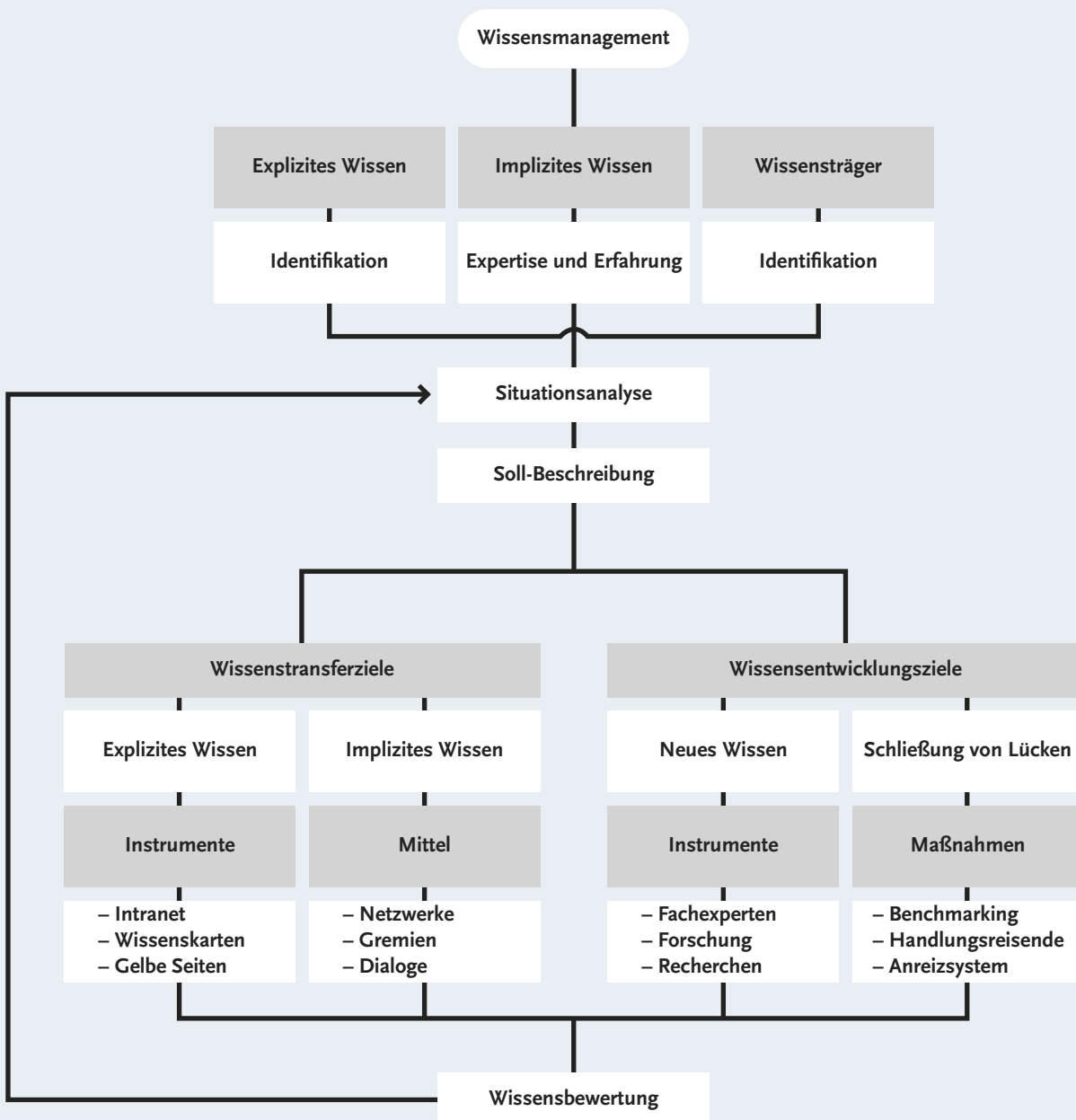
Vorhandene Referenzenstrukturen bzw. Strukturen zum Aufbau von Wissensnetzwerken bilden die unmittelbare Grundlage zur qualifizierten, transparenten und ergebnisorientierten Unterstützung von Trägereinrichtungen. Allerdings reicht es nicht aus, nur die Strukturen zu schaffen – ein fundiertes Know-how im Feld des >Managements der Wissensarbeit< ist für den neuen Wissensmanager bzw. Koordinator des Wissen zwingend notwendig.



Zur Umsetzung der Expertenstruktur ist eine Situationsanalyse mit anschließender Soll-Beschreibung unabdingbar. Folgende Leitfragen sollten diesen Prozess bestimmen:

- Identifikation des relevanten Wissens (Kompetenzbedarfe)
- Identifikation der Wissensträger
- Identifikation der Wissenslücken

### Praxistipp: Schritte zur Einführung von Management der Wissensarbeit



## 5

# Nachhaltigkeit – Erfolg auf Dauer!

## Die lernfreundliche Organisation

Als optimale Grundlage zur Umsetzung kann die ›lernfreundliche Organisation‹ angesehen werden. Wichtig ist, dass die lernfreundliche Organisationskultur zum Kennzeichen für das gesamte Unternehmen wird:

- Die Verbreitung guter Lösungsansätze und Wissen sollte nicht nur einzelnen Spezialisten (Fachexperten) überlassen werden, sondern muss langfristig Aufgabe des gesamten Unternehmens und aller seiner Teile werden.
- Unternehmensweite Rahmenbedingungen (Strukturen, Funktionen, Informationssysteme) sind von der obersten Leitung zu schaffen, mit denen Prozesse der Wissensverarbeitung professionell in Gang gesetzt und unterstützt werden können.
- Sämtliche Geschäftsprozesse, Praktiken und Regeln mit Blick auf einen möglichst ›intelligenten‹ Umgang mit der Ressource Wissen sind regelmäßig zu überprüfen und zu optimieren.
- Wissensmanagement muss in das strategische Programm des Unternehmens eingebunden werden.

## Schlüssel zum Erfolg: Kundenzufriedenheit

Zu einer Förderung der Umsetzung von guten Lösungen und qualitätssteigernden Maßnahmen gehört neben einer lernfreundlichen Organisationskultur sowie einer fachlich fundierten und nachhaltigen Umsetzungsbegleitung auch die Erhebung der Zufriedenheit der Einrichtungen im Spannungsfeld zwischen der benötigten und der tatsächlich erbrachten Beratungs- und Unterstützungsleistungen des Trägers.

Hierzu empfiehlt sich die Entwicklung von Erhebungsbögen, die regelmäßig (mindestens jährlich) einzusetzen und von den Einrichtungen verbindlich auszufüllen sind. Im Sinne einer internen Kundenrückmeldung können damit der Beratungs- und Unterstützungsbedarf der Einrichtungen sowie der Qualitätsstand der Fachexperten überprüft werden.

Damit sind auch die kurz-, mittel- und langfristigen Veränderungen in den Bedarfen, in der Qualität und in der Anforderung an strukturelle Rahmenbedingungen erkennbar und lassen sich frühzeitig modifizieren. Ziel ist es dabei, möglichst effektive Beratungs- und Unterstützungsstrukturen zu ermöglichen. Wenn diese Erhebung regelmäßig durchgeführt, ausgewertet, mit Daten aus vorherigen Erhebungen verglichen und interpretiert wird, bekommt der Wissensmanager ein gutes Steuerungsinstrument in die Hand. Auch der Qualitätsstand und die Anforderungen an die Einrichtungen werden

erkennbar und lassen sich ggf. frühzeitig steuern, um möglichst erfolgreiche und nachhaltige Beratungserfolge zu gewährleisten.

## Controlling

Steuerung und Anpassung von Dienstleistungsqualität durch Identifizierung und Realisierung von Leistungsstandards, adäquat zugeschnittenen Lösungen und Ansätzen. Guter Praxis können in ihrer Bedeutung für die Förderung einer erfolgreichen Umsetzung der eingeleiteten Maßnahmen kaum überschätzt werden. Hierzu gehört auch die regelmäßige Überprüfung der genannten Faktoren. Geeignet ist eine Steuerung und Zielvereinbarung über Kennzahlen.

Mit einer regelmäßigen Ermittlung, Auswertung und Analyse von Kennzahlen und einer aktiven Projektberichterstattung, mit deren Hilfe die Entwicklung und die tatsächliche Umsetzung vereinbarter Maßnahmen und Lösungswege abgebildet werden können, wird eine zielgerichtete Steuerung zur Überprüfung der Umsetzung bei den Einrichtungen möglich sein.

## Dienstleistungsvisiten

Theoretisch sollte die Qualität einer Einrichtung während eines Prüfungsprozesses möglichst objektiv und realitätsnah abgebildet werden. Die Dienstleistungsvisiten oder Dienstleistungsaudits werden von den jeweiligen Fachexperten durchgeführt. Hier empfiehlt sich, falls vorhanden, die Visiten durch den Experten einer jeweils anderen Region durchführen zu lassen. Die Einhaltung vereinbarter Standards oder Zielvorgaben des Trägers können so regelmäßig überprüft werden.

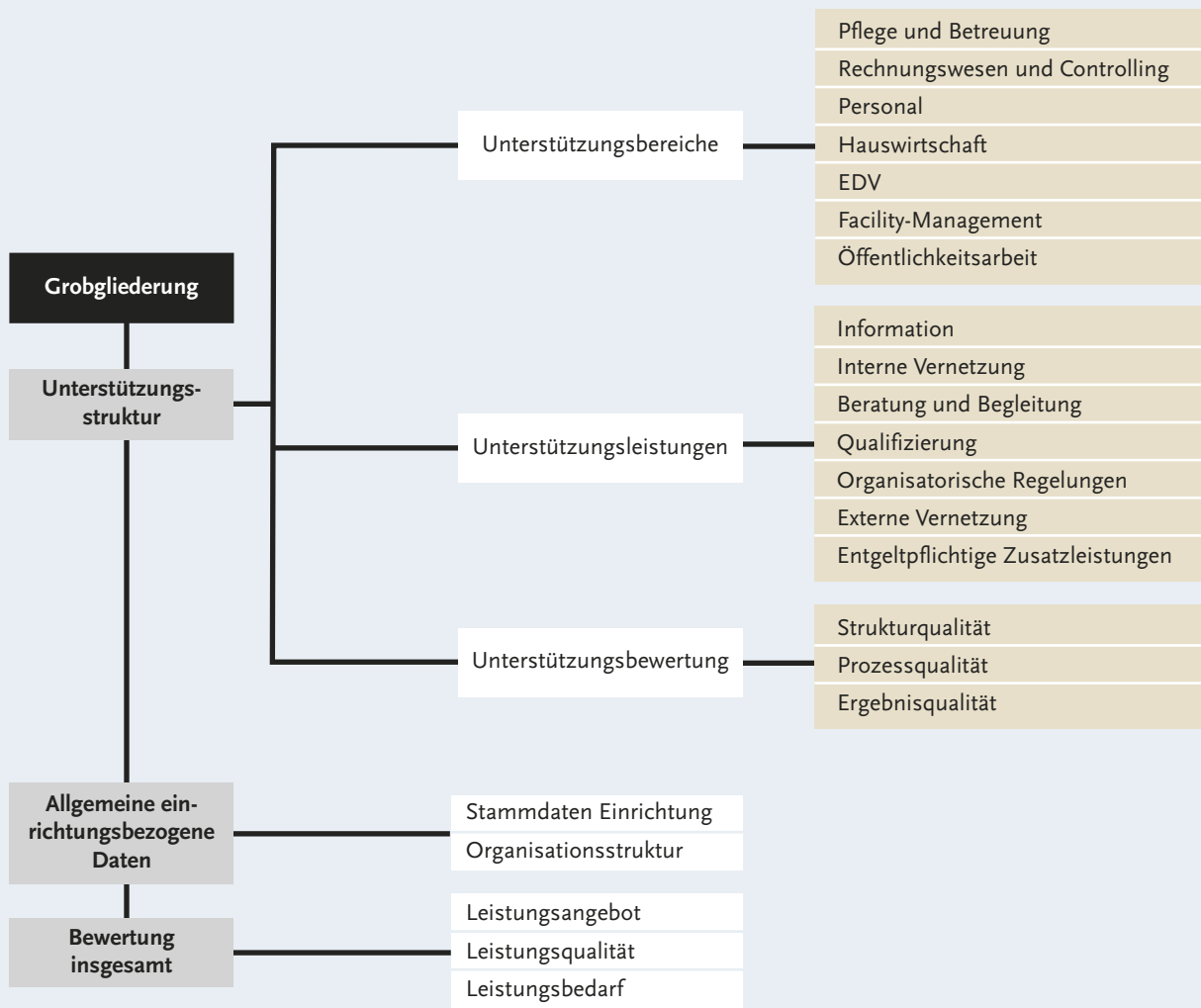
## Wenn die Organisation wüsste, was sie weiß... Fazit und Ausblick

Die Potenziale für die Verbesserung der Pflegesituation liegen nicht in einem quantitativen Mangel an Informationen. Das Wissen steht bereit – es muss allerdings wesentlich erfolgreicher in die konkrete Pflegepraxis vor Ort umgesetzt werden. Ein wesentlicher Schritt ist dabei die praxisorientierte und dauerhafte Verknüpfung des vorhandenen Wissens. Transferlösungen transportieren vorhandenes Gestaltungswissen mit dem Ziel, Impulse für eine grundlegend neue Qualität der Arbeit zu geben – betroffene Beschäftigte und Pflegebedürftige profitieren davon gleichermaßen. Die hier vorgeschlagenen Initiativen zur Verbesserung von betrieblichen Abläufen und Organisationsstrukturen schlagen sich damit letztlich auch in messbaren Erfolgen nieder: In der Zufriedenheit der Pflegebedürftigen und ihrer Angehörigen, im



**Praxistipp: Entwicklung von Erhebungsbögen**

Zur Entwicklung eines Erhebungsbogens empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:



Engagement und der Zufriedenheit der Mitarbeiter in den Einrichtungen und damit u. a. in einem Rückgang der Ausfallzeiten, einer geringeren Personalfuktuation und einer insgesamt stärkeren Bindung an die Einrichtung.

Qualität der Pflege und Qualität der Arbeit sind eng miteinander verzahnt. Eine optimale Aufbau- und Ablauforganisation sowie eine moderne Informations- und Kommunikationskultur bei Trägern und Einrichtungen tragen dazu bei, diese Qualität konsequent zu wahren, weiter zu entwickeln und somit die Zukunftsfähigkeit der Pflege zu garantieren.

### Literaturhinweise

**Schmidt, M. P.:** Knowledge Communities: Mit virtuellen Wissensmärkten das Wissen in Unternehmen effektiv nutzen. O. O. 2000

**Wieselhuber & Partner:** Handbuch Lernende Organisation. Unternehmens- und Mitarbeiterpotenziale erfolgreich erschließen. Wiesbaden 1997

**Boch, D./Echter, D./Haidvogel, G.:** Wissen – Die strategische Ressource. Wie sich die Lernende Organisation verwirklichen lässt. Weinheim 1997

### Impressum

#### Kompetenzen ergänzen

Wissensmanagement für Träger von Pflegeeinrichtungen



Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit  
Friedrich-Henkel-Weg 1–25 44149 Dortmund  
Telefon 0231 9071-2250 Fax 0231 9071-2363 inqa@buaa.bund.de [www.inqa.de](http://www.inqa.de)



Herausgeber:  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Friedrich-Henkel-Weg 1–25 44149 Dortmund  
Telefon 0231 9071-0 Fax 0231 9071-2454 [poststelle@buaa.bund.de](mailto:poststelle@buaa.bund.de) [www.buaa.de](http://www.buaa.de)

Textvorlage: Detlev Friedrich, Verena Peters, CONTEC Bochum  
Redaktionelle Überarbeitung: KONTEXT Oster & Fiedler, Hattingen  
Gestaltung: GUD – Helmut Schmidt, Braunschweig  
Foto: FOX-Fotoagentur – Uwe Völkner, Lindlar/Köln  
Herstellung: Lausitzer Druck- und Verlagshaus, Bautzen

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

1. Auflage, Februar 2008  
ISBN 978-3-88261-592-0

## Gute Ideen verbinden.

Zu hoher Krankenstand, alternde Belegschaften, Einführung neuer Technologien? Vor solchen und anderen Herausforderungen standen viele Unternehmen – und haben vorbildliche Lösungen gefunden.

Profitieren Sie von diesen Erfahrungen und dem Know-how anderer! Die **INQA-Datenbank Gute Praxis** sammelt Vorbildliches rund um Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Leistungsstarke Suchfunktionen sorgen dafür, dass Sie schnell die passenden Antworten auf Ihre Fragen erhalten:

Telefon 030 51548-4231 und -4215

Fax 030 51548-4743

E-Mail [gutepraxis.inqa@buaa.bund.de](mailto:gutepraxis.inqa@buaa.bund.de)

Internet <http://gutepraxis.inqa.de>

