

Wissen ist Macht ... aber nur, Wissensmanagement im Krankenhaus: Gedankenansätze

Ein Beitrag von Dr. Ing. Wolfgang Sturz,
Steinbeis-Transferzentrum Wissensmanagement & Kommunikation, Reutlingen



Wenn wir alles wüssten, was wir in unserer Organisation gemeinsam wissen; wenn wir alles wüssten, was wir wissen sollten und wenn wir alles teilen würden, was wir wissen und was die Kollegen eigentlich auch wissen sollten ... Fast ein Zungenbrecher. Aber mal ganz ehrlich: Haben Sie nicht auch schon einmal Wissen für sich behalten, weil Sie sich persönliche Vorteile davon versprochen haben? Wenn dem so ist, sind Sie mit Ihrer Haltung jedenfalls nicht allein. Kaum etwas scheint schwieriger zu sein, als Menschen dazu zu bewegen, ihr Wissen mit anderen zu teilen. Zu tief verankert ist die Überzeugung „Wissen ist Macht“ – und Macht bedeutet für den Einzelnen oftmals eben auch: mehr wissen als der andere. Und auch wenn es gelingt, die Motivation zum aktiven Wissenstransfer zu erhöhen, stellt sich immer noch die Frage, mit welchen Strategien und Instrumenten man denn eigentlich Wissen erfolgreich verwaltet.

Wissen beruht auf Verstehen

Information ist nicht gleich Wissen. „Der Patient hat 39

Grad Fieber“ ist zunächst lediglich eine Aussage. Zu Wissen um die Ursachen und Auswirkungen und vor allem zu therapeutischen Handlungen wird diese Information erst, wenn man sie mit weiteren Informationen kombiniert und daraus Schlussfolgerungen zieht. Wissen beruht auf Verstehen, und das erfolgt durch die Einordnung von Informationen in einen Zusammenhang. Voraussetzung für das Wissensmanagement ist eine strukturierte und reibungslose Kommunikation, denn nur so kann sichergestellt werden, dass Wissen in die richtigen Kommunikationskanäle eingespeist und über diese dann vor allem auch wieder abgefragt werden kann.

Der verborgene Schatz: das Wissen der Mitarbeiter

In einer von Technologie und Information dominierten Gesellschaft ist Wissen heute zum alles entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Das Rennen gewinnt nur derjenige, der die Flut von Informationen schneller als sein Gegenüber in für ihn verwertbares Wissen

umwandeln kann. Das gilt bereits seit einiger Zeit für wirtschaftlich orientierte Unternehmen und Organisationen, die ein entsprechendes Umfeld schaffen müssen, damit der verborgene Schatz – das Wissen ihrer Mitarbeiter – zur Geltung kommen kann. Das gilt inzwischen aber auch für Kliniken und Krankenhäuser, die sich in zunehmendem Maße der Herausforderung stellen müssen, bei sinkenden Finanzmitteln höhere Erwartungshaltungen hinsichtlich der Qualität der medizinischen Versorgungstellen zu gewährleisten. Das Wirtschaftsforschungsinstitut RWI ist der Überzeugung, dass mehr als zehn Prozent der heutigen Krankenhäuser Deutschlands diese Herausforderung nicht bewältigen können und die nächsten fünf Jahre nicht überleben werden. Das werden dann voraussichtlich genau die Kliniken sein, in denen das Wissen um Wirtschaftlichkeit, Verfahrenssicherheit und Optimierung von Abläufen entweder nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stand oder – was leider häufiger der Fall ist – nicht genutzt wurde.

Gerade in einer so komplexen Einrichtung wie einem Krankenhaus scheint also ein gut funktionierendes Wissensmanagement eine zwingende Notwendigkeit zu sein, um das sich ständig erneuernde Wissen in den Griff zu bekommen. Aber wie sieht die Realität wirklich aus? Was tun die Krankenhäuser, und was sollten sie bei der Auseinandersetzung mit dem bisher eher vage definierten Thema Wissensmanagement bedenken und beachten?

Wissensmanagement als Wissenschaft?

Zunächst einmal: Wissensmanagement ist keine exakte Wissenschaft. Wer der Auffassung ist, dass sich Wissensmanagement durch die Einführung einer EDV-gestützten Datenbank implementieren lässt, sollte sich durch die vielen misslungenen EDV-Ansätze in der Vergangenheit eines Besseren belehren lassen. Auch die viel gepriesene „Künstliche Intelligenz“ ist längst in der Sackgasse unrealistischer Forschungsansätze verschwunden. Wissensmanagement ist vielmehr

wenn es geteilt wird

zu einer ganzheitlichen Therapie



eine durchaus praxisorientierte und vor allem ausgesprochen organische Angelegenheit, die sehr individuell auf jede einzelne Organisationsform abgestimmt und angepasst sein muss. Die Wirtschaft setzt sich bereits seit einigen Jahren mit diesem Thema auseinander. Das ist für das Gesundheitswesen eine Chance, denn es wäre schade, wenn dort die gleichen Wissensmanagement-Fehler gemacht werden, aus denen die Wirtschaft schon seit einigen Jahren gelernt hat und immer noch lernt. Eine im Jahr 2005 im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie beim Steinbeis-Transferzentrum bei 300 Unternehmen durchgeführte Untersuchung (www.steinbeis-wissensmanagement.de | BMWI-Studie) hat gezeigt, dass viele Unternehmer bereits heute ein umfassendes Wissensmanagement betreiben. Die Erfolgreichen unter ihnen tun dies meistens auf eine recht individuelle Art. Wissensmanagementprojekte scheitern immer dann, wenn sie auf der Prämisse beruhen, dass Organisationen – und dazu gehören natürlich auch Kranken-

häuser und Kliniken – auf statischen und exakt beschreibbaren Strukturen beruhen.

Es geht um Kommunikation und den wechselseitigen Austausch von Wissen

Es geht hier nicht um Fragen der Budgetierung, der Erfüllung von Soll-Ansätzen oder der Bettenbelegungsquoten, sondern um Fragen der Organisation, der Kommunikation, des Miteinanders und nicht zuletzt des gemeinsamen Nutzens und des wechselseitigen Austauschs von Wissen. Es sind lebende Strukturen, die hinsichtlich ihrer Komplexität in vielerlei Hinsicht mit dem Objekt des Bemühens der Krankenhäuser, dem menschlichen Körper, gleichgesetzt werden können. Die Analogien sind – insbesondere im Hinblick auf Kommunikation und Kooperation – vielfältig. Was das Nervensystem im menschlichen Körper ist, das sind die formellen und die informellen Kommunikationskanäle in einer Klinik. Kleinste Unterbrechungen können da zu enormen Ausfällen führen. Und dann gibt es die Organisatio-

nen, die an Adipositas leiden – Einrichtungen, die deutlich mehr Energie für den Eigenerhalt als für die tatsächliche Leistungserbringung benötigen. Wie behandelt man organisatorische Arterienverkalkungen, die dazu führen, dass der Nachschub an Material und Hilfsmitteln zusammenbricht und immer wieder Engpässe entstehen? Wie ist die stetige Regeneration sichergestellt, die allein deshalb nötig ist, weil immer wieder Mitarbeiter mit ihrem Wissen das Haus verlassen und neue Mitarbeiter mühsam eingearbeitet werden müssen? Was lässt sich gegen die auch bei Organisationen feststellbare Altersdemenz (Manager nennen das „verkrustete Strukturen“ oder „Betriebsblindheit“) unternehmen? Was ist zu tun bei einseitiger Belastung einer Abteilung oder eines Teams? Beim menschlichen Körper führt diese u.U. zu irreversiblen Schäden. Welche Empfehlungen gibt der Mediziner dem Geistesarbeiter, der nur mit dem Kopf arbeitet und dabei seine körperliche Leistungsfähigkeit aufs Spiel setzt? Auf Dauer kann das jedenfalls kein gesunder Zustand sein.

Wissensmanagement als ganzheitliches Konzept

Aus der Beschäftigung mit diesen Fragen und der Suche nach Lösungen ist ein sehr spezifisches Konzept für die Einführung von Wissensmanagement- und Kommunikationssystemen entstanden, das mit der grundsätzlichen Vorgehensweise eines Mediziners bei Anamnese, Diagnostik, Therapie und Prävention erstaunlich viele Übereinstimmungen aufzeigt.

Anamnese – auf die Zwischentöne kommt es an

Hat eine Organisation oder Verwaltung erkannt, dass das eine oder andere im Argen liegt – leider oft erst dann, wenn sich ein gewisser „Leidensdruck“ aufgebaut hat – sollte zunächst immer eine ausführliche Anamnese erfolgen. Einem Patienten wird bei diffusen Kniegelenksbeschwerden auch nicht ohne weitere Untersuchung eine Totalendoprothese eingesetzt. Genau so unvernünftig sind in Organisationen aber die häufig zu

Dr. Ing. Wolfgang Sturz wuchs zweisprachig – Deutsch und Niederländisch – in Surinam auf, einer ehemals niederländischen Kolonie in Südamerika. Nach dem Maschinenbaustudium und verschiedenen Forschungs- und Industrietätigkeiten im In- und Ausland und seiner Promotion im Fachbereich Maschinenbau gründete Dr. Sturz 1986 in Reutlingen die inzwischen unter dem Namen transline operierende Unternehmensgruppe für internationale Kommunikation. Mit seinem ebenfalls zur transline Gruppe gehörenden Steinbeis-Transferzentrum Wissensmanagement & Kommunikation bieten Dr. Sturz und sein Team Beratung, Schulung und Coaching im Zusammenhang mit der Einführung von Wissens-, Innovations- und Prozessmanagement an.

Kontakt:

Dr. Ing. Wolfgang Sturz
Steinbeis-Transferzentrum Wissensmanagement & Kommunikation
Am Heilbrunnen 47
72766 Reutlingen

Telefon: 07121-9463-100
Telefax: 07121-9463-150
E-Mail: sturz@transline-group.com
www.steinbeis-wissensmanagement.de
www.transline-group.com



beobachtenden Schnellschüsse wie „Es muss eine neue Software her“, „Wir benötigen dringend neue Rechner“, oder „Wir wechseln zum 1.1. zur karteilosen Patientenakte“. Eine Steinbeis-Untersuchung hat ergeben, dass weit über 50 Prozent der – oft sehr teuren – Investitionen in angeblich hochwertige Wissensmanagementlösungen an der unzureichenden Analyse der Ausgangssituation – also an einer mangelhaften Anamnese – gescheitert sind.

Die Anamnese von Organisationen erfolgt im Übrigen ähnlich wie beim Patienten – durch geduldiges Befragen der Teammitglieder und durch aufmerksames Hinören, wobei es da durchaus auch auf die Zwischentöne ankommt. Wenn es in einer Abteilung, auf einer Station oder in einem Krankenhaus „knirscht“, wenn die Kosten davonlaufen und wenn die Qualität nicht stimmt, sind es häufig nicht die Führungskräfte, sondern die Mitarbeiter, die sehr genau wissen, was getan werden könnte und was getan werden sollte. So wie der Arzt bei einer guten Anamnese viel über seinen Patienten er-

fährt, so erfährt der erfahrene externe Wissensmanagement- oder Kommunikationsberater schnell sehr viel über das zu untersuchende Unternehmen. Das Ergebnis bei den Medizinern ist dem des Wissensmanagers vergleichbar: eine zunächst subjektive Übersicht über die Leidensgeschichte aus der Sicht des oder der Betroffenen – also ein in aller Regel sehr detaillierter Bericht über die Unzulänglichkeiten in der Kommunikation und der Abstimmung innerhalb einer Organisation. Diese Informationen sind zwingend notwendige Basis für den nächsten Schritt.

Diagnostik – die Erfahrung des Wissensmanagers ist entscheidend

Nach der Erhebung der subjektiven Lagebeurteilung muss der Wissensmanager, der auch in dieser Phase der Behandlung möglichst nicht aus der eigenen Abteilung und auch nicht aus dem eigenen Haus kommen sollte, sich natürlich ein eigenes Bild machen. Dazu gibt es diagnostische Hilfsmittel. So können Leistungen gemessen wer-

den, die Häufigkeit des Auftretens von Fehlern oder die Reaktionszeiten auf Störfälle. In aller Regel geht es bei dieser teilweise quantitativen Diagnostik um die Kosten – die lassen sich meist am einfachsten beziffern. Auch bei der Organisationsdiagnostik spielt – wie in der Medizin – die Erfahrung des Wissensmanagers eine nicht zu unterschätzende Rolle, denn dieser muss aus der Analyse und aus seinen eigenen Beobachtungen einen Situationsbericht erstellen, der dann die Basis für weiterführende Maßnahmen sein sollte. Das Ergebnis kann u.U. eine Liste sein mit Einträgen im Sinne von: „Weil der Mitarbeiter in dieser Situation nicht wusste was er hätte wissen sollen oder wissen können, wurden diese oder jene Fehler gemacht, die in der Summe zu Folgekosten (z.B. bei der Materialbeschaffung) in Höhe von XXX Euro geführt haben.“

Therapie – nicht immer sind konservative Verfahren ausreichend

Schmerzhaft wird es – das weiß jeder Doktor und auch jeder Pa-

tient – oft bei der Therapie. Und wie bei der Medizin gibt es auch auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Wissensmanagement unterschiedliche Ansätze, die „konservativen“ und die „chirurgischen“.

Konservative Ansätze erscheinen oft einfach und kostengünstig. Es geht dabei in aller Regel um organisatorische Ansätze und um Vereinbarungen, zum Beispiel zum Umgang mit Ablagen oder in modernen Organisationen zum Umgang mit der E-Mail. Als externe Berater finden wir – je nach Unternehmensgröße und Komplexität der bestehenden Strukturen – in aller Regel schon bei kleinen Teams auf Anhieb zwischen zehn und 20 Ansätze für Verbesserungen in den Bereichen Kommunikation und Wissenstransfer, die nur durch entsprechende Entscheidungen ohne jeglichen Budgetaufwand eingeführt werden können. Trotz der offensichtlichen Verbesserungspotenziale – und hier verhält sich eine Organisation wie ein Patient – gibt es immer wieder Therapieresistenzen, weil alte Vorgehensweisen nicht einfach so über Bord geworfen

Vorsprung durch Wissen – Strategische Konzepte für die Gesellschaft von morgen

Internationale Top-Referenten aus Wissenschaft und Praxis stellen in fundierten Vorträgen neue Ansätze für Ihr Unternehmen vor:

Pero Micic
Prof. Jörg Knoblauch
Dr. Sabine Schonert-Hirz
Klaus Kobjoll u.v.a.

Diskutieren Sie gemeinsam mit hochkarätigen Experten die neuesten Entwicklungen im Wissensmanagement.

Die Themen auf einen Blick:

- KMU – Wissensmanagement-Lösungen für den Mittelstand
- Mit Wissensmanagement zu mehr Wachstum und Erfolg
- Persönliches Wissensmanagement: Fit für die Herausforderungen der Zukunft
- Qualitätsmanagement und technische Dokumentation – Potenzielle Anwendungsfelder im Wissensmanagement

Informationen zum Kongress:

Preis: Euro 845,- (bis zum 30.06.06 erhalten die TN einen Frühbucher-Rabatt in Höhe von Euro 150;-)
Anmeldung: bis zum 11.10.06 möglich (keine Teilnehmerbegrenzung)
Beginn und Ende der Veranstaltung: 8.30 bis 17.30 Uhr
Verpflegung: Mittagessen und Kaffeepausen inklusive, am 12.10.2006 Abendessen inklusive

Ansprechpartner:

Markus Hallwachs
Telefon: 07121-9463-330
Telefax: 07121-9463-550
E-Mail: service@steinbeis-wissensmanagement.de

Internet:
www.wissensmanagement-tage.de

werden. Verhaltensänderungen gehen oft zwingend mit der Trennung von lieb gewordenen Gewohnheiten einher – bei Patienten und bei Organisationen. So spielt in Organisationen oft die Befürchtung des Einzelnen eine Rolle, durch transparentere Kommunikation Einfluss und Macht zu verlieren.

Wie in der Medizin sind rein konservative Maßnahmen aber nicht immer ausreichend. Weiterreichende Therapien können „chirurgische Eingriffe“ sein wie Änderungen der Organisationsstrukturen (autologe Transplantationen) – wenn Mitarbeiter des eigenen Hauses versetzt werden, oder „allogene Transplantationen“ bei der Einstellung externer Mitarbeiter mit bisher nicht verfügbaren Qualifikationen, der Aufbau völlig neuer Strukturen (Implantationen) oder auch die Beseitigung völlig unerwünschter Strukturen (Exzisionen).

Rekonvaleszenz – fehlende Nachhaltigkeit führt zu geringer Compliance

Sehr häufig wird – leider auch in der Industrie – nach eingrei-

fenden „therapeutischen Maßnahmen“ die Rekonvaleszenz vergessen. Da werden neue EDV-Programme eingeführt, ohne ausreichende Schulung der Mitarbeiter; es werden Mitarbeiter versetzt, ohne vernünftige Einarbeitung in die neuen Aufgaben oder es werden Maßnahmen eingeleitet, ohne diese den Mitarbeitern zu erläutern, mit dem Ergebnis einer geringen Compliance. Letztlich besteht, wenn Restrukturierungsprojekte nur bis zum Zeitpunkt der Einleitung der Therapiemaßnahmen begleitet werden, ein sehr großes Remissionsrisiko, und dann ist sehr schnell alles beim Alten. Die Industrie hat darauf teilweise durch Einführung nachhaltiger Maßnahmen („Kontinuierliche Verbesserungsprozesse“) reagiert. In den Krankenhäusern wird die Organisation üblicherweise leider nur sporadisch hinterfragt, meist wenn z.B. einmal ein Neubau zur Debatte steht. Ist dies Projekt beendet, steht nicht nur der Neubau – auch die Organisationsstrukturen sind dann zunächst einmal auf Jahre in Beton gemeißelt.

Prävention – Wissen muss weitergegeben werden

Und dann sind da noch die kerngesunden Unternehmen, die bisher alles richtig gemacht haben. Auch im Gesundheitswesen gibt es natürlich Einrichtungen, die z.B. aufgrund ihres Rufs in einer bestimmten Disziplin oder aus anderen Gründen hervorragend dastehen. Die Frage, die der externe Beobachter dann als erstes stellt, ist die Frage nach der Prävention. Häufig sind Organisationen nur deshalb erfolgreich, weil dort ein Team die Verantwortung trägt, das anstehende Aufgaben kreativ und innovativ löst. Was geschieht aber, wenn dieses Team sich auflöst, weil der eine oder andere einen Ruf zur Übernahme anderer Aufgaben annimmt oder gar aus Altersgründen ausscheidet? Häufig vergessen solche erfolgreichen Teams die Nachwuchsförderung, die Übergabe von Wissen an Nachfolger oder an die nächste Generation. Die Wirtschaft hat – zumindest in Teilbereichen – inzwischen gelernt, dass nur der wirklich Kar-

riere machen kann, der es schafft, seine Kollegen durch Wissensweitergabe zu unterstützen und seinen eigenen Nachwuchs durch systematische Ausbildung heranzuziehen. In der Medizin fehlt dazu leider die Zeit und oft auch die Motivation.

Fazit – Wissensmanagement ist nur bei einem ganzheitlichen Vorgehen sinnvoll

Die Einführung eines Wissensmanagementsystems mit dem alleinigen Ziel, die Organisation hinterher mit dem Etikett „Wir machen auch Wissensmanagement“ zu versehen, ist ähnlich zielführend wie eine medizinisch nicht indizierte Schönheitsoperation. Der Optik mag – aus subjektiver Sicht – genüge getan sein, funktional hat sich allerdings nichts verbessert. Wissensmanagement im Krankenhaus ist nur bei einem ganzheitlichen Vorgehen sinnvoll, mit einer sorgfältigen Planung und einer langfristigen Zielsetzung, die die Organisation als Ganzes und insbesondere eine Verbesserung ihrer Funktionstüchtigkeit im Fokus hat. ■