

Wissen im Fluss

Teil 1: Grundlagen des institutionellen Wissensmanagements

S. Büchi, U. Schwager, A. Spindler, T. Sensky, U. Schnyder

Die rasanten Veränderungen in allen Wissenschaftsdisziplinen erfordern von modernen Institutionen neue Ansätze im Umgang mit Wissen. Der erste Teil dieses Artikels stellt die wesentlichen theoretischen Grundlagen des institutionellen Wissensmanagements vor. Was bedeuten diese Erkenntnisse konkret für medizinische Kliniken? Der zweite Teil des Artikels zeigt und diskutiert konkrete Umsetzungsprozesse am Beispiel einer Psychiatrischen Poliklinik.

Ausgangslage

Die Informationstechnologie und die Entwicklung neuer Erkenntnisse in allen Wissenschaftsdisziplinen konfrontieren moderne Institutionen mit neuen Möglichkeiten und Schwierigkeiten. Entwicklung, Transparenz und Flexibilität sind zentrale Themen; Identität, Kontinuität und eine klare Positionierung werden darin zur ständigen Herausforderung. Weniger das «Besitzen von Wissen» ist in diesem Zusammenhang als entscheidende Stärke einer Institution zu werten, sondern das offene, effiziente und effektive Entwickeln, Erwerben, Austauschen und Zur-Verfügung-Stellen desselben.

Grundbegriffe Wissensmanagement

Allgemein gilt: Wissen wird durch Daten, Informationen, aber auch durch früheres Wissen aufgebaut und in erfolgreicher Handlung als Kompetenz sichtbar.

- Daten sind unstrukturierte, codierte Beobachtungen. Sie haben keine Bedeutung für sich selbst, sondern werden erst innerhalb eines Datensystems bzw. in einem spezifischen Kontext aussagekräftig.
- Informationen sind zu sinnvollen Strukturen geordnete Daten, die durch ihre relationale Beziehung Bedeutung erhalten oder in anderen Worten: Information sind Daten, die in sinnhafter Weise bearbeitet worden sind. Die Verarbeitung von Daten und Informationen setzt Wissen voraus.
- Wissen ist zu einem bestimmten Zweck gebündelte, mit Erfahrungen verknüpfte und beurteilte Information [1]. Wissen wird von Personen konstruiert und entwickelt seinen Wert nur in der Personenverbundenheit.

- Kompetenz ist mit Erfahrung verknüpft Wissen. Sie kombiniert vorhandene Ressourcen (Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Umfeld) sinnvoll. Kompetenz entwickelt sich immer wieder neu und weiter, ist somit kreative (generierende) Kraft.

Formen von Wissen

Es gibt verschiedene Klassifikationen, um Wissen einzuteilen. Für den institutionellen Kontext ist die Einteilung in *implizites* und *explizites* Wissen von Bedeutung [2]:

Wissen, das alleine durch persönliche Erfahrung gewonnen worden und ausschliesslich personengebunden gespeichert ist, wird implizites Wissen genannt. Es lenkt das Entscheiden und Handeln des einzelnen, ist eher schlecht (mit-)teilbar und steht gesamtinstitutionell kaum zur Verfügung. Implizites Wissen hat in stark hierarchischen, konkurrenzorientierten Institutionen grosse Bedeutung als Mittel, Macht zu erlangen oder zu behalten. Der Wert des impliziten Wissens wird oft erst als Lücke erkannt, nämlich dann, wenn eine erfahrene Fachperson die Institution verlässt und ihr Wissen mitnimmt.

Um Wissen für die Institution langfristig und unabhängig von der Person nutzbar zu machen, muss es ausgedrückt sowie auf geeigneten Medien gesichert werden und wird so zu explizitem Wissen.

Explizites Wissen steht als gemeinsames Wissen einem grösseren Personenkreis zur Verfügung. Es ist in den Strukturen, Konzepten und Abläufen der Institution verankert und entwickelt sich kontinuierlich weiter. Qualität, Aktualität und Nutzung des expliziten Wissens gehören zu den zentralen Erfolgsfaktoren einer Institution. Die Umgestaltung von implizitem zu explizitem Wissen ist eine der wichtigsten Herausforderungen des Wissensmanagements. Dieser Umwandlungsprozess kann in vier Richtungen definiert werden [3]:

- Sozialisation: Austausch von implizitem Wissen unter Individuen, sei es sprachlich oder durch Beobachtung und Nachahmung;
- Externalisierung: vertiefter Austausch von Erkenntnissen, gemeinsame Reflexion, Entwicklung von Konzepten und Modellen

Korrespondenz:
PD Dr. med. Stefan Büchi
Psychiatrische Poliklinik
Universitätsspital Zürich
Culmannstrasse 8
CH-8091 Zürich

E-Mail: Stefan.Buechi@usz.ch

Internet: www.psychiatrie.usz.ch/german/LehreUndForschung/Wissenszentrum/

- sowie schriftliche (oder elektronische, bildliche usw.) Dokumentation der Ergebnisse;
- Kombination: Verbinden verschiedener expliziter Wissensinhalte und darauf aufbauende Entwicklung neuen Wissens;
- Internalisierung: Aneignung und praktische Anwendung von expliziten Wissensinhalten, individuelles Lernen.

Wissensträger

Wissen wird als immaterieller Wert erst in Verbindung mit einem Wissensträger zugänglich. Entsprechend der Klassifizierung in explizites und implizites Wissen kann auch zwischen personengebundenen (menschliches Gedächtnis, persönliche Unterlagen) und personenungebundenen Wissensträgern (Protokolle, Berichte, Dateien, Systeme, Datenbanken, Bücher usw.) unterschieden werden.

Wichtigster und gleichzeitig risikoreichster Wissensträger ist der Mensch selber: Als einziger ist er in der Lage, aus Daten und Informationen Wissen zu generieren, dieses zu neuem Wissen zu kombinieren und auf unterschiedlichste Anwendungssituationen zu übertragen. Gleichzeitig kann er als einziger einen selektiven Umgang mit Wissen pflegen, d.h. gezielt entscheiden, wann und wo er welches Wissen zur Verfügung stellt bzw. zurückhält.

Individuelle Implikationen – die lernende Fachperson

Aufgrund des rapiden Informationszuwachses ist es heute nicht mehr möglich, dass ein klinisch tätiger Arzt sich während seiner Ausbildungszeit genug Wissen für seine spätere Berufskarriere aneignen kann. Daher hat die Bedeutung der kontinuierlichen Weiterbildung und der individuellen Lernkompetenz zugenommen.

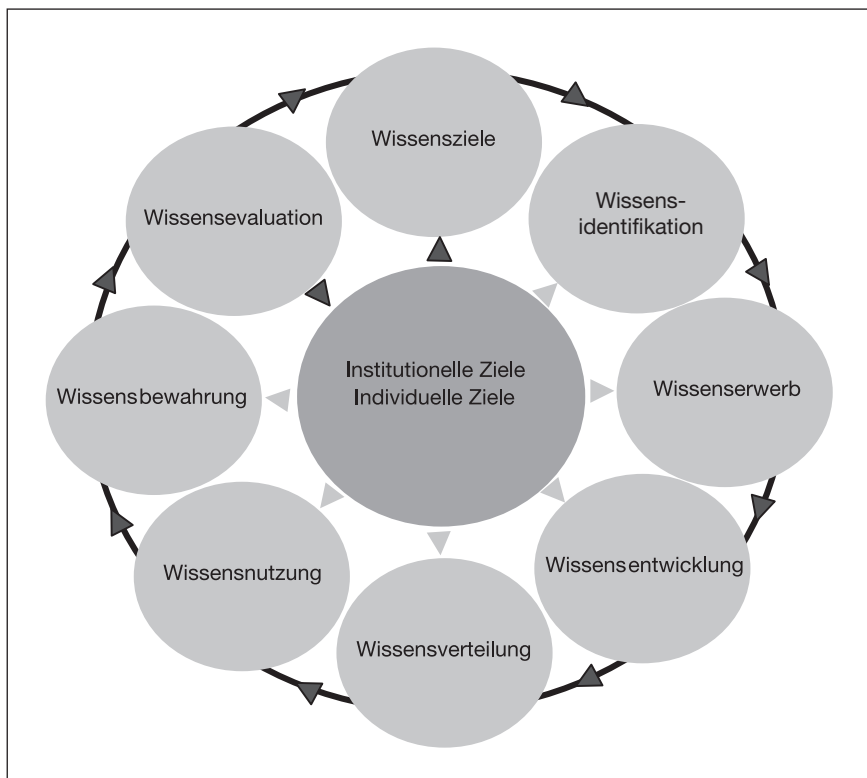
Eine konsequente Umsetzung dieses Ansatzes ist die evidenzbasierte Praxis. Nach Sackett ist evidenzbasierte Medizin (EBM) «ein Prozess lebenslangen und selbst-geleiteten Lernens, in welchem die Sorge (caring) um unsere eigenen Patienten das Bedürfnis nach klinisch wichtiger Information schafft» [4].

Institutionelle Implikationen – die lernende Organisation

Wissen kann überindividuell nutzbar werden, wenn es in den Lernprozess einer Organisation integriert wird. Lernende Organisationen haben zwei Charakteristika: Sie können Wissen schaffen, erwerben und transferieren. Und sie reagieren auf neues Wissen mit einer Verhaltensänderung.

Zusätzlich zur Fähigkeit der Verhaltensänderung sind Vertrauen, Offenheit und eine Toleranz für Fehler wichtige Faktoren: Die Entwicklung einer konstruktiven Fehlerkultur ist für die erfolgreiche Umsetzung eines Wissensmanagements von grosser Bedeutung.

Abbildung 1
Der Regelkreis des Wissensmanagements (in Anlehnung an [6]).



Wissen im Fluss – Auswirkungen auf Institutionen und Ausbildungen

Die eingangs erwähnten Entwicklungen führen zu einer fortschreitenden Verkürzung der Halbwertszeit von Wissen. Für den Erfolg einer Institution ist nicht mehr die *Menge* des institutionell (bzw. individuell) gespeicherten Wissens entscheidender Faktor, sondern die *Qualität des Umgangs* damit. Gefragt sind Mitarbeiter, die fähig sind, neues Wissen gezielt und aktiv aufzuspüren, zu beurteilen, zu kommunizieren und im eigenen Kontext anzuwenden; Teams, die Wissen in einem offenen Dialog (mit-)teilen, diskutieren und weiterentwickeln; ein Management, das mit geeigneten kulturellen, strukturellen und instrumentellen Massnahmen den Wissensfluss aktiv fördert. Ziel ist es, im Interesse des einzelnen und der ganzen Organisation durch ein ausbalanciertes System von Interventionen intra- und interpersonales sowie institutionelles Lernen zu ermöglichen. In diesem Sinne ist Wissensmanagement als ein kontinuierlicher

Prozess zu verstehen, der durch alle Mitarbeitenden bzw. alle hierarchischen Ebenen geprägt und weiterentwickelt wird. Vertrauen, Offenheit und eine Kultur der Teamorientierung sind erfolgsbestimmende Faktoren [5].

Wissensmanagement kann definiert werden als gezielte Steuerung des internen und intern-externen Wissensflusses.

Der Regelkreis des Wissensmanagements umfasst nach Probst [6] die Definition von Wissenszielen, die Identifikation und Analyse von vorhandenem oder benötigtem Wissen, die daraus abgeleitete Planung, Umsetzung und Evaluation von Massnahmen, sowie die Bewahrung und «Entsorgung» von Wissen. Individuelle und institutionelle Zielsetzungen bilden zentrale Steuerungsgrössen (Abb. 1).

Tabelle 1
Teilprozesse Wissensmanagement.

Teilprozess	Zielsetzung
Wissensziele	Wissensziele auf normativer, strategischer und operativer Ebene definieren. Wissensziele mit gesamtinstitutionellen Zielen verknüpfen.
Wissensidentifikation	Vorhandenes explizites und implizites Wissen sowie Wissenslücken identifizieren. Identifikationsprozess systematisieren.
Wissenserwerb	Fehlendes Wissen extern beschaffen durch Einkauf, Kooperation, Imitation usw.
Wissensentwicklung	Fehlendes und neues Wissen intern und/oder in Zusammenarbeit mit externen Partnern entwickeln. Entwicklungsfreundliches Umfeld schaffen.
Wissensverteilung	Vorhandenes Wissen durch gezielte Massnahmen aktiv verteilen. Orts-, zeit- und hierarchieunabhängigen Zugang zu Wissensquellen sicherstellen.
Wissensnutzung	Produktive Umsetzung des vorhandenen Wissens zum Nutzen der Institution, der Kunden/Patienten und der Mitarbeitenden gewährleisten. Mitarbeitende zu einer effizienten und effektiven Wissensverarbeitung befähigen.
Wissensbewahrung	Verfügbarkeit des Wissens langfristig sicherstellen. Aktualität und Relevanz des gespeicherten Wissens gewährleisten.
Wissensevaluation	Wirksamkeit des Wissensmanagements überprüfen. Wissensmanagement am institutionellen und individuellen Bedarf ausrichten.

Die Darstellung des Wissensmanagements als Abfolge von Teilprozessen ermöglicht es, das Vorgehen in handhabbare Teilschritte aufzugliedern, die je spezifische Zielsetzungen in den Vordergrund stellen (Tab. 1).

In dem zweiten Teil dieses Artikels («Wissen im Fluss: Implementierung neuer Prozesse in einer Institution; Angaben des Herausgebers über Erscheinen») wird am Beispiel einer Psychiatrischen Poliklinik dargestellt, wie die Prinzipien des Wissensmanagements in einer Institution umgesetzt werden können.

Literatur

- 1 Bellinger G, Castro D, Mills A. Data, Information, Knowledge, and Wisdom. 1999. www.outsights.com/systems/dikw/dikw.htm.
- 2 Polanyi M. Personal Knowledge. Chicago: University of Chicago Press; 1958.
- 3 Nonaka I, Takeuchi H. Die Organisation des Wissens. Frankfurt / New York: Campus Verlag; 1997.
- 4 Sackett DL, Richardson WS, Rosenberg E, et al. Evidence-Based Medicine: How to Practice and Teach It. New York: Churchill Livingstone; 1997.
- 5 Sensky T. Knowledge management. Adv Psychiatr Treat 2002;8:387-96.
- 6 Probst G, Raub S, Romhardt K. Wissen managen. Wiesbaden: Gabler Verlag; 1997.

Informationen aus dem Internet zu Knowledge Management

- The Knowledge Management Center. www.kmresource.com/exp.htm.
- Sveiby Knowledge Management Library. www.sveiby.com.au.
- Virtual Library on Knowledge Management. www.brint.com/km/.
- Open Directory – Reference: Knowledge Management. http://dmoz.org/Reference/Knowledge_Management.
- Financial Times – Knowledge Management. www.ft.com/ftit/bsskm.htm.