

Wissen im Fluss

Teil 2: Implementierung neuer Prozesse in einer Institution

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

Die rasanten Veränderungen in allen Wissenschaftsdisziplinen erfordern von modernen Institutionen neue Ansätze im Umgang mit Wissen. Im ersten Teil dieses Artikels wurden die wesentlichen theoretischen Grundlagen des institutionellen Wissensmanagements vorgestellt. Der zweite Teil stellt am Beispiel der Psychiatrischen Poliklinik des UniversitätsSpitals Zürich dar, wie die Prinzipien des Wissensmanagements in einer Institution umgesetzt werden können.

Übergeordnete Strategie

Ausgangslage und Zielsetzungen

Ausgelöst durch zwei anstehende Projekte – Reorganisation der Klinikbibliothek und Überarbeitung des Klinikleitfadens im Sinne des Aufbaus eines Qualitätsmanagementsystems – legte die Psychiatrische Poliklinik in den letzten drei Jahren einen Schwerpunkt auf das Thema Wissensmanagement. Die Betriebsanalyse ergab, dass vorwiegend implizites Wissen entwickelt wurde, welches der Klinik nur teilweise explizit zur Verfügung stand. Einer wirkungsvollen Umsetzung des Wissensregelkreises (siehe Abbildung 1, Teil 1 [1]) standen einige Barrieren im Wege, zum Beispiel die fehlende Integration von Wissenszielen in die Klinikstrategie sowie die dezentrale, unattraktive Lage der Bibliothek im Souterrain der Klinik.

Basierend auf den Analyseergebnissen, definierten wir für die Bibliotheksreorganisation und für die Leitfadenaktualisierung Zielsetzungen, die sowohl projektbezogene als auch gesamtinstitutionelle Bedeutung hatten:

- Unterstützung eines effektiven und effizienten Umgangs mit Wissen innerhalb der Institution und mit externen Partnern;
- nutzerfreundliche Aufbereitung und einfacher Zugriff auf relevante Informationen;
- gezielte Selektion, Sicherung und Aktualisierung des Wissens;
- Sicherstellung einer zweckmässigen, gepflegten und austauschfördernden räumlichen und technischen Infrastruktur.

Vorgehen

Ausgehend von den erwähnten Projekten, sollte die Optimierung des Wissensflusses mit einem

Paket aufeinander abgestimmter Massnahmen zu einem Motor institutioneller Entwicklung werden. Der Regelkreis des Wissensmanagements erwies sich als hilfreiches Raster zur Analyse und Identifikation des Handlungsbedarfs sowie zur Planung von gezielten Massnahmen. Im Sinne einer Förderung der Wissensentwicklung und -verteilung integrierten wir die Mitarbeitenden der Poliklinik systematisch in beide Projekte (Mitarbeit in Teilprojekten, Befragungen, Feedbackschleifen, Information). Die dadurch gewährleistete Bedarfs- und Praxisorientierung sowie das wachsende Interesse an den Ergebnissen kompensierten den zeitlichen Mehraufwand.

Umsetzung

Nachfolgende Übersicht (Tab. 1) dokumentiert entlang des Regelkreises die für die Projektentwicklung relevanten Fragestellungen sowie eine Auswahl der an der Poliklinik eingeleiteten oder umgesetzten Massnahmen. Im folgenden stellen wir die Projektentwicklung am Beispiel von drei Bausteinen detailliert vor.

Entwicklung eines Leitfadens für Forschungsmanagement

Ausgangslage und Zielsetzung

Forschung ist ein Prozess, der explizit das Schaffen von Wissen zum Ziel hat und bei dem alle Aspekte des Wissensmanagements von zentraler Bedeutung sind. Obwohl der Umgang mit Wissen für Forschung äusserst bedeutsam ist und letztendlich die Qualität des Ergebnisses bestimmt, gibt es so gut wie keine expliziten Ansätze, die Prinzipien des Wissensmanagements im Bereich Forschung anzuwenden. Da es auch in unserer Klinik keine klaren allgemeingültigen Richtlinien für die Umsetzung von Forschungsvorhaben gab, beschlossen wir, hierfür einen Prozessleitfaden zu entwickeln. Dabei war unser Ziel, dass alle Beteiligten ihr Wissen, ihre Interessen und Bedürfnisse in die Prozessgestaltung einfließen lassen können, damit ein Arbeitsinstrument entstand, das von maximalem Nutzen ist.

1 Büchi S, Schwager U, Spindler A, Sensky T, Schnyder U. Wissen im Fluss. Teil 1. Schweiz Ärztezeitung 2005;86(11):686-8.

Korrespondenz:
Dr. phil. Anja Spindler
Psychiatrische Poliklinik
UniversitätsSpital Zürich
Culmannstrasse 8
CH-8091 Zürich

E-Mail: Anja.Spindler@usz.ch

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

Umsetzung

Eine Mitarbeiterin der Psychiatrischen Poliklinik (A. S.) wurde mit der Entwicklung des Leitfadens beauftragt. Die Beauftragte führte Gespräche mit Vertretern und Vertreterinnen von an Forschung beteiligten Berufsgruppen (Klinikdirektion; Leitende, Ober- und Assistenzärztinnen/-ärzte; Psychologen/-innen). Im Rahmen dieser Gespräche wurden Ziele, Erwartungen und Bedürfnisse im Bereich Forschung diskutiert. Bisherige Abläufe und Erfahrungen sowie Problembereiche und Verbesserungsmöglichkeiten wurden gemeinsam identifiziert. Der von der Beauftragten entworfene Prozessleitfaden wurde in verschiedenen Gremien und Foren diskutiert und modifiziert, welche allen in der Forschung tätigen Mitarbeitenden offenstanden.

Ergebnis

Der entwickelte Forschungsleitfaden beschreibt sieben Teilprozesse: Vorläufige Planung, Detaillierte Planung, Vorbereitung der Durchführung, Durchführung, Datenverarbeitung, Disseminierung und Evaluation. Jeder dieser Phasen ist eine

Reihe von Unterprozessen zugeordnet, die beschreiben, welche Tätigkeiten zu verschiedenen Zeitpunkten bei der Durchführung eines Forschungsvorhabens vorgesehen sind oder empfohlen werden (Abb. 1).

Bei der Gestaltung des Leitfadens wurden die Prinzipien des Wissensmanagements implementiert. Dem Transfer von Wissen, der Umsetzung von implizitem zu explizitem Wissen, wird eine zentrale Rolle gegeben. So werden zum einen Projektvorhaben in verschiedenen Stadien schriftlich dokumentiert (z. B. Forschungsskizze, detaillierter Forschungsplan, Auswertungsstrategie, Disseminierungsstrategie) und mit der Klinikdirektion diskutiert. Zum anderen werden Projekte zu verschiedenen Zeitpunkten im Rahmen eines klinikinternen Kolloquiums vorgestellt, in dem mögliche Probleme und Fragen mit Kolleginnen und Kollegen diskutiert werden können. Innerhalb von Projektteams werden Verantwortungsbereiche und Interessen der einzelnen (z. B. Autorschaft bei Publikationen) diskutiert und schriftlich festgelegt. Transparenz wird zudem gefördert durch regelmässige Team-

Tabelle 1

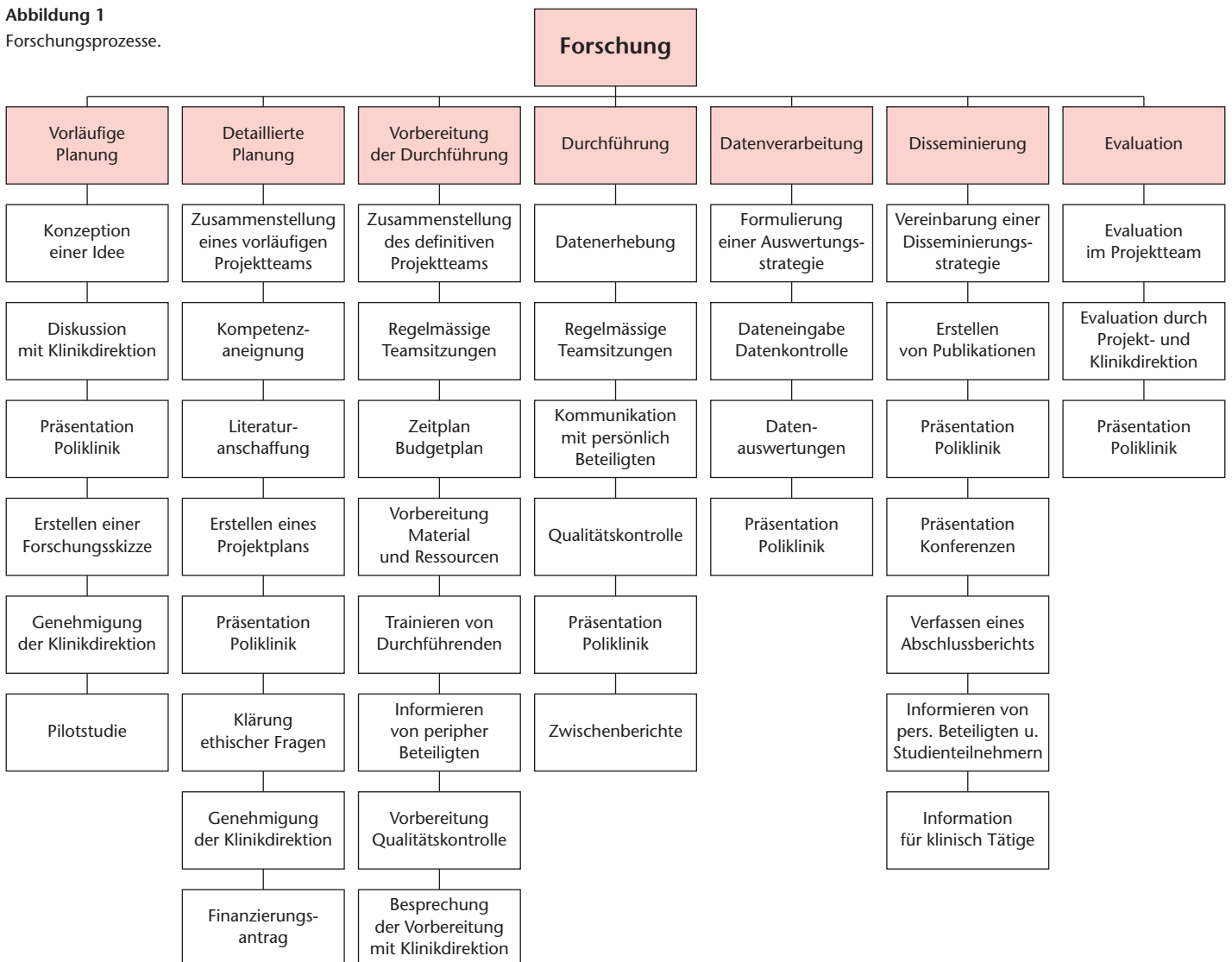
Teilprozesse – Fragestellungen und Umsetzungen.

Fragestellungen	Umsetzung
<p><i>Wissensziele</i> Welches Wissen ist für den Erfolg der Poliklinik heute / in Zukunft entscheidend? Welche Bedeutung soll dem Wissensmanagement zukommen?</p>	<p>Konzept <i>Wissenszentrum</i>, Konzept des prozessbasierten QMS, Definition von Prozesszielen, Funktion «Knowledge Manager» im Organigramm</p>
<p><i>Wissensidentifikation</i> Welches Wissen ist in der Poliklinik vorhanden bzw. wird entwickelt? Welches Wissen wird genutzt? Welches sind die wichtigen Wissensträger der Institution? Welche Wissenslücken zeichnen sich ab?</p>	<p>Befragung der Mitarbeitenden, Befragung externer Partner, Analyse und Katalogisierung vorhandener Medien und Instrumente</p>
<p><i>Wissenserwerb</i> Von wem kann die Poliklinik fehlendes bzw. neues Wissen erwerben? Welche Quellen stehen zur Verfügung bzw. sollen genutzt werden?</p>	<p>Implementierung von <i>EBP</i>, Veranstaltungskonzept (<i>Wissenszentrum</i>), nutzerfreundlicher Zugriff auf E-Journals, elektronische Datenbanken und Kataloge, systematische Sichtung und Anschaffung von Neuerscheinungen</p>
<p><i>Wissensentwicklung</i> Welche Gefässe, Methoden und Instrumente zur Entwicklung neuer Ideen, neuen Wissens stehen zur Verfügung? Welche werden von wem genutzt? Wie wird die Entwicklung neuen Wissens unterstützt?</p>	<p>Formeller und informeller Austausch (s. <i>Wissenszentrum</i>), Forschungs- und «Wissensprojekte», Klinikprozesse im Rahmen des QMS (s. <i>Forschungsmanagement</i>), Kooperation mit externen Partnern (s. <i>Wissenszentrum</i>)</p>
<p><i>Wissensverteilung</i> Wie kann das vorhandene (implizite und explizite) Wissen nutzbar und zugänglich gemacht werden? Welche Betriebskultur fördert eine selbstverständliche und offene Wissensverteilung?</p>	<p>Zentrale, attraktive Räume für das <i>Wissenszentrum</i>, Intranet, Veranstaltungskonzept (<i>Wissenszentrum</i>), interne Präsentation und Diskussion von Forschungsprojekten</p>
<p><i>Wissensnutzung</i> Welchen Anforderungen hat eine nutzerfreundliche Aufbereitung des Wissens zu genügen? Wie wird ein attraktiver und rascher Zugriff auf vorhandenes Wissen sichergestellt?</p>	<p>Schulung der Mitarbeitenden (s. <i>EBP</i>; <i>Wissenszentrum</i>), Support/Beratung der Mitarbeitenden, attraktives Intranet als zentrales Medium der internen (schriftlichen) Kommunikation, aktive Präsentation und Diskussion neuer Medien und Wissensinhalte</p>
<p><i>Wissensbewahrung</i> Welches Wissen ist für die Institution langfristig relevant? Wie, wo und wie lange soll es gespeichert werden?</p>	<p>Definition von Selektionskriterien, Klinikprozesse (Verfahrensanweisungen, related documents usw.), Intranet, Mediothek (s. <i>Wissenszentrum</i>)</p>
<p><i>Wissensevaluation</i> Werden die Ziele des Wissensmanagements erreicht? Wie kann das implementierte Wissensmanagement kontinuierlich verbessert werden?</p>	<p>Implementierung des Wissenscontrollings ins QMS bzw. in die einzelnen Prozesse</p>

sitzungen und Besprechungen mit am Projekt peripher beteiligten Personen oder Institutionen (z.B. niedergelassene Kollegen, externe Kliniken). Dieser regelmässige Kontakt verhindert die mögliche Monopolisierung von Wissen durch eine Projektleitung und hat zum Ziel, die Motivation von Beteiligten und dadurch die Qualität des Projekts zu stärken. Schliesslich werden die Ergebnisse des Forschungsprojektes extern kommuniziert, zum einen der wissenschaftlichen Gemeinschaft (Publikationen, Präsentationen), zum anderen interessierten klinisch tätigen Personen. Der Prozessleitfaden zielt darauf ab, ein System zu etablieren, in dem durch regelmässige Kommunikation auf allen möglichen Ebenen der Bedarf nach zusätzlicher Unterstützung eines Projekts so frühzeitig wie möglich erkannt wird. Wird ein solcher Bedarf nach Know-how identi-

fiziert, können entsprechende Schritte zur Wissensbeschaffung unternommen werden. Diese können zum Beispiel bestehen aus Literaturschaffungen, Weiterbildungen, Beschaffung von Expertenmeinungen, Einbezug eines neuen Teammitglieds mit speziellem Fachwissen usw. Folglich ist Qualitätssicherung ein Resultat des erhöhten Wissenstransfers. Wenn Wissen nicht zum Selbstzweck werden soll, muss es in Planung und Handlung umgesetzt werden. Unser Prozessleitfaden unterstützt diese Dimension des Wissensmanagements durch Elemente, die explizit der Planung gewidmet sind (z.B. Zeitplan, Budgetplan, Planung von Qualitätskontrollen, Strategie für Auswertungen und Disseminierung). Wissensmanagement ist nur dann effektiv, wenn Prozessergebnisse evaluiert, d.h. Ziele und Planung mit Umsetzung und Handlung ver-

Abbildung 1
Forschungsprozesse.



glichen werden und wenn die Erkenntnisse dieser Evaluation in die Modifikation der Prozesse einfließen. Neben der kontinuierlichen Evaluation, welche in dem Kommunikationsnetz in Teams, mit Kollegen/-innen, Klinikdirektion und Experten/-innen stattfindet, sieht unser Prozessleitfaden eine abschliessende Projektphase vor, die sich explizit der Evaluation des gesamten Projektes widmet.

Kontrolle der Effekte

Der Leitfaden zum Forschungsprozess wird seit Anfang 2004 in allen laufenden Forschungsprojekten umgesetzt. Wir führen regelmässige Gespräche mit den Forschungsbeteiligten, um die Umsetzung des Leitfadens zu verfolgen und Erfahrungen und mögliche Probleme aufzunehmen. Aufgrund der Erkenntnisse dieser Evaluation kann der Prozessleitfaden entsprechend modifiziert werden.

Implementierung von Evidence-based Psychiatry (EBP)

Ausgangslage

Das Wissen im Bereich der Psychiatrie ist im raschen Wandel: Pro Jahr werden rund 5500 relevante Artikel publiziert. Dies ist gleichbedeutend mit 15 neuen Artikeln pro Tag, welche berücksichtigt werden müssten. Die Zeit für das Literaturstudium ist aber sehr limitiert – Studien aus England zeigen, dass in psychiatrischen Institutionen tätige Ärzte rund 15–60 Minuten pro Woche für das Literaturstudium aufwenden.

Zielsetzung

Für uns stellte sich die zentrale Frage, wie wir unseren Patienten eine medizinische Behandlung anbieten können, welche dem aktuellen Stand des Wissens entspricht. Wir entschieden uns, Anfang 2002 an der Klinik die Konzepte der Evidence-based Psychiatry (EBP) konsequent einzuführen. EBP kann als ein Set von Strategien verstanden werden, welche sich durch Fortschritte der Informationstechnologie und der klinischen Epidemiologie ergeben haben und dazu dienen, den Kliniker bei der Suche nach der besten aktuellen wissenschaftlichen Evidenz für seine klinische Tätigkeit zu unterstützen.

Umsetzung

Die Umsetzung in der Institution beinhaltete zwei Elemente: Um den Umgang mit den neuen Medien zu erlernen, organisierten wir EBP-Workshops mit internationalen Experten. Die Implementierung der Konzepte in den klinischen

Alltag begleiteten wir durch ergänzende Weiterbildungen, in die wir regelmässig stattfindende klinische Fallvorstellungen integrierten.

Kontrolle der Effekte

Um die Effekte des Projektes zu erfassen, führten wir zu Beginn bei unserem ärztlichen Personal (n = 14 [Assistenzärzte: n = 9; Kaderärzte n = 5]) eine Umfrage zur Erfassung der Einstellung gegenüber Lernen und Wissen durch. Der Fragebogen erfragte für verschiedene Medien den Abdeckungsgrad (= Ausmass der Abdeckung des Informationsbedürfnisses), den emotionalen Bezug, die Zugänglichkeit sowie die klinische Relevanz. Aus der Summe dieser vier Bereiche ermittelten wir die gesamte Einstellung gegenüber den Medien. Um mögliche Veränderungen der Einstellung zu erfassen, wurde sechs Monate später die Umfrage erneut durchgeführt.

In Abbildung 2 sind die Resultate der Untersuchung dargestellt: Als wichtigste Quellen für die psychiatrisch-psychotherapeutische Arbeit wurden vor Beginn der EBP-Implementierung die eigene Erfahrung, Supervisionen und Bücher genannt; Zeitschriftenartikel wurden nur an 8. Stelle aufgeführt. Sechs Monate später zeigen sich teilweise recht deutliche Unterschiede: Insbesondere hatte sich die Einstellung zu Zeitschriftenartikeln signifikant verbessert. Diese belegen nun in der Rangliste den 3. Platz und werden nun sogar etwas relevanter als Bücher eingeschätzt. Auch die Bedeutung von elektronischen Datenbanken wie Medline oder Cochrane Library nahm (in jedoch nicht signifikantem Ausmass) zu.

Interpretation der Effekte

Die Stichprobe ist mit n = 14 klein und der erfasste Zeitraum von sechs Monaten relativ kurz. Unter Berücksichtigung dieser Einschränkung weisen die Resultate darauf hin, dass sich durch die Integration der EBP-Techniken die Einstellung zu den verschiedenen Medien des Wissenserwerbs veränderte: Wie erhofft und der Intention von EBP entsprechend nahm die Bedeutung der Zeitschriften zu, gleichzeitig nahm die Bedeutung der weniger aktuellen Bücher ab (das Wissen in neu herausgegebenen Büchern ist meist mindestens drei Jahre alt und daher häufig nicht mehr aktuell). Auch die Zunahme der Nutzung von elektronischen Datenbanken entspricht unseren Erwartungen.

Ausblick

Entsprechend den aktuellen Entwicklungen möchten wir in Zukunft die «Evidence-based Psychiatry» mehr zu einer «Evidence-informed

Psychiatrie» gestalten. Dies bedeutet, dass der Fokus auf der verständlichen Vermittlung des durch EBP geprüften aktuellen Wissensstandes in der Kommunikation mit dem Patienten liegen wird. Das Ziel dieses Ansatzes liegt in einer verbesserten Transparenz der medizinischen Informationen zur Verbesserung der Entscheidungsautonomie des Patienten.

Aufbau eines Wissenszentrums

Ausgangslage

Eine Standortbestimmung ergab, dass die klinikeigene Fachbibliothek von den Mitarbeitenden der Psychiatrischen Poliklinik kaum mehr genutzt wurde. Der Erwerb aktueller Fachliteratur basierte hauptsächlich auf individueller Initiative. Da veraltete Titel nicht systematisch archiviert wurden, wuchs der Literatur- und Zeitschriftenbestand kontinuierlich – verbunden mit entsprechendem Raum- und Finanzbedarf –, während das Angebot immer unspezifischer wurde.

In der Folge entschied die Klinikleitung, die bestehende, veraltete Bibliothek aufzulösen. Mit dem Wissenszentrum sollte ein Ort entstehen,

der den heutigen Anforderungen einer dynamischen Wissensverarbeitung gerecht wird.

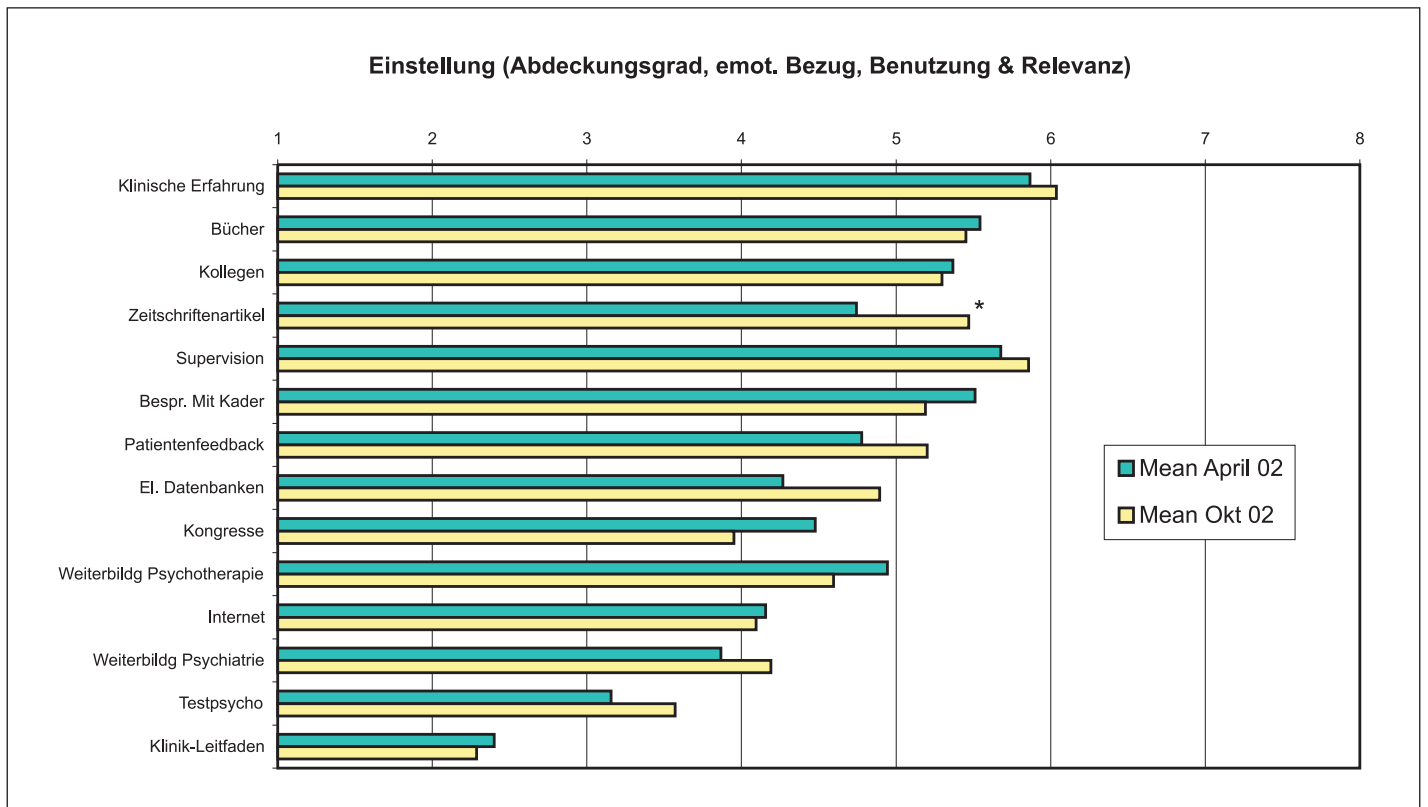
Zielsetzung

Die Zielsetzungen des Wissenszentrums wurden von einer Konzeptgruppe entwickelt, die aus Stellvertretern/-innen verschiedener Berufsgruppen der Psychiatrischen Poliklinik bestand. Das Wissenszentrum hat die Aufgabe, Wissensvermittlung und -vernetzung in spezifischen Schwerpunktgebieten und somit die Poliklinik in der Erfüllung ihres Auftrags zu unterstützen. Das Wissenszentrum fördert aktiv die Auffrischung, Aktualisierung und Entwicklung von Wissen. Im Zentrum steht die Förderung des interdisziplinären Dialogs unter den Mitarbeitenden der Poliklinik sowie insbesondere auch mit interessierten externen Partnern (niedergelassenen Ärztinnen/Ärzten und Psychologen/-innen).

Umsetzung

Bei einer Inventur der bestehenden Fachbibliothek wurden nur aktuelle und relevante Medien und Zeitschriften beibehalten, die auch die Schwerpunkte der Poliklinik reflektieren. In Zusammenarbeit mit einer Buchhandlung wurde ein Reviewsystem eingeführt, durch das der Be-

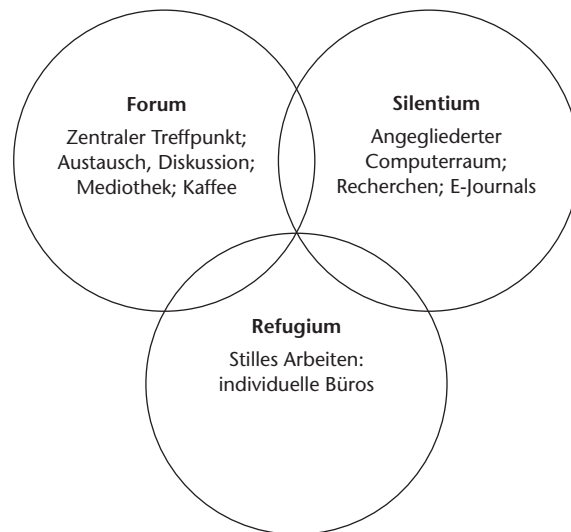
Abbildung 2
Einstellung der Ärzte zu verschiedenen Medien, n = 14.



stand mit der Anschaffung von Neuerscheinungen auf aktuellem Stand gehalten werden kann. Eine neue Website erlaubt direkten Zugriff auf relevante Onlineresourcen (z. B. Bibliotheken, Literaturdatenbanken, elektronische Zeitschriften). Die räumliche und elektronische Infrastruktur wurde geschaffen, um die verschiedenen Nutzungsformen des Wissenszentrums zu ermöglichen: informellen Austausch, gezielte Recherche, Lektüre neuer Fachliteratur, Schulung und Weiterbildung, Diskussion usw. Die Angebotspalette umfasst Medien und Veranstaltungen zur klinischen Praxis, Forschung und Lehre in der Psychiatrie – ausgerichtet auf das Leistungsangebot der Poliklinik – sowie Schulungen und Workshops zum Thema Wissensmanagement in der Psychiatrie. Um dieser Vielfalt gerecht zu werden, umfasst es drei zusammengehörende, aber räumlich getrennte Zonen und schliesst die ganze Klinik mit ein (Abb. 3).

Ein spezielles Angebot des Wissenszentrums ist eine Mitgliedschaft für externe Fachpersonen,

Abbildung 3
Konzept Wissenszentrum.



z. B. niedergelassene Ärztinnen/Ärzte und Psychologen/-innen. Eine Mitgliedschaft ermöglicht interessierten Fachleuten die Nutzung des Angebots an Büchern, Zeitschriften und Patienteninformationen sowie des Onlineangebots (Zugriff auf Bibliotheken, Literaturdatenbanken, elektronische Zeitschriften). Weiterhin können Mitglieder an spezifischen Veranstaltungen und Weiterbildungen des Wissenszentrums oder der Psychiatrischen Poliklinik teilnehmen (z. B. zeitgemässer Umgang mit wissenschaftlichen Informationen, Evidence-based Psychiatry). Eine Mitgliedschaft ist nicht zuletzt eine Einbindung in das Netzwerk einer klinischen und gleichzeitig forschungsorientierten Institution, welche die Möglichkeit eröffnet, mit Kollegen/-innen Austausch, Kontakte und Kollaborationen aufzubauen.

Ausblick

Das Wissenszentrum wurde offiziell im Winter 2004 eröffnet. Die Rückmeldungen über das Angebot sind bisher positiv, und erste Weiterbildungsveranstaltungen für Mitglieder sind anberaumt. Es ist geplant, das Angebot Wissenszentrum anhand einer Umfrage bei Mitarbeitenden der Poliklinik und externen Mitgliedern zu evaluieren.

Informationen aus dem Internet zu Knowledge Management

- The Knowledge Management Center. www.kmresource.com/exp.htm.
- Sveiby Knowledge Management Library. www.sveiby.com.
- 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.