

## Das riesige Fachwissen im Gesundheits- und Pflegewesen wirkungsvoll nutzen

# Wissenstransfer in der Praxis – Basis erfolgreicher Versorgung

Der sorgsame und ressourcenorientierte Umgang mit vorhandenem und zu entwickelndem Wissen in der Praxis ist mitverantwortlich für unternehmerischem Erfolg. Ein nachhaltiges und zielorientiertes Wissensmanagement ist dabei auch im Gesundheitswesen Voraussetzung.

Noch nie war so viel Wissen im Gesundheits- und Pflegewesen vorhanden und noch nie war es so schnell verfügbar wie heute. Damit die schier unendliche Menge verfügbarer Informationen und das individuelle Wissen der Mitarbeitenden aber möglichst optimal im Betrieb genutzt werden können, muss ein bewusster und kontinuierlicher Umgang mit diesem wertvollen Gut sichergestellt werden. Wie aber kann dies gelingen und welche Voraussetzungen müssen dafür geschaffen werden? Diesen Fragen wird im Folgenden nachgegangen.

### Wissen als Ressource verstehen und damit umgehen

Wissen ist zum wichtigsten Gut moderner Gesellschaften und Organisationen geworden. Dabei sinkt die Halbwertszeit bereitgestellter Informationen und von Wissensbeständen kontinuierlich.

Wissen ist eine tragende Kraft, denn es hilft Menschen, auch in ungeübten Situationen möglichst handlungsfähig zu bleiben. Darüber hinaus ermöglicht es, sich komplexen, sich schnell verändernden Begebenheiten anzupassen und auch in unbekanntem Terrain sicher zu agieren (vgl. Trillitzsch, 2004). Damit Wissen in Organisationen von Gesundheit, Pflege und Sozialem gut für die unternehmerischen Aufgaben genutzt werden kann, darf es nicht als Selbstverständlichkeit (miss-)verstanden, sondern muss gezielt auf- und ausgebaut, erkennbar in den Praxisalltag übertragen und möglichst optimal kombiniert werden. Um dies zu erreichen, hat sich in den vergangenen Jahren auch im Bereich Pflege und Gesundheit das sogenannte Wissensmanagement etabliert. Hinter dem Konzept verbirgt sich die Idee, bewusst und systematisch mit dem im Betrieb vorhandenem Wissen umzugehen, um es als wichtige Ressource zu nutzen und dadurch

fachlich und ökonomisch bessere Resultate zu erzielen. Zum Wissensmanagement zählt auch, Wissenslücken zu identifizieren, geeignete Massnahmen zu ergreifen, um diese zu schliessen und Voraussetzungen zu schaffen, um das richtige Wissen sinnvoll und zielgerichtet in sich verändernden Situationen unmittelbar anwenden zu können (vgl. Wildner, 2011).

### Mehrdimensionalität von Wissensmanagement

Wissensmanagement, das den aktuellen Anforderungen und Bedingungen gerecht werden will, muss mehrdimensional und langfristig angelegt sein. Die verschiedenen Ebenen, die das betriebliche Wissensmanagement beeinflussen, müssen bekannt und integraler Bestandteil im systematischen Umgang mit vorhandenem bzw. benötigtem Wissen sein (siehe Abb. 1).

Ein guter Wissenstransfer erhöht die Qualität der Dienstleistungen und führt zu besserer Identifikation und Motivation der Mitarbeitenden.



Dabei präsentieren sich Theorie- und Erfahrungswissen in der Praxis durchaus gleichberechtigt. Denn nur im Zusammenspiel beider Wissensquellen in Verbindung mit den Bedürfnissen und Wünschen der Patientinnen und Patienten sowie den Rahmenbedingungen können gute klinische Resultate erzielt und klinische Entscheidungen evidenzbasiert getroffen werden (Behrens & Langer, 2016). Es geht aber nicht nur darum, wie viel Wissen vorhanden ist und welche Güte dieses Wissen haben muss. Es geht vielmehr darum, dass das Wissen den Patientinnen und Patienten tatsächlich zunutze kommt. Wissen, das sein Dasein lediglich im professionsbezogenen Elfenbeinturm fristet, erfüllt nicht seinen Auftrag – nämlich sichtbar zur Anwendung zu gelangen, um positive Ergebnisse für die alten, kranken und/oder pflegebedürftigen Menschen zu erzielen. Und nur im hierarchiedurchlässigen Wissensaustausch werden vornehmlich einzeln Praxishandelnde zu gemeinsam Wissenden.

### Wissensmanagement praktisch

Der sinnvolle Umgang mit betrieblichen Wissen geschieht nicht von alleine, auch wenn das häufig irrtümlich angenommen wird. Und nicht überall wo Wissensmanagement draufsteht ist auch tatsächlich Wissensmanagement drin. Fachinformationen beispielsweise, die Mitarbeitende in einer Fort- oder Weiterbildung erhalten, werden häufig nicht oder eher zufällig ins Team eingebracht. Und nicht jeder und jede erhält die Fort- und Weiterbildung, die seinen bzw. ihren Fähigkeiten, Aufgaben oder dem individuellen Motivationslevel entspricht. So aber werden wertvolle Chancen verpasst, Fachwissen auf- und auszubauen und eine gemeinsam genutzte Wissensbasis im Team zu schaffen. Denn es gilt die Devise: Geteiltes Wissen ist mehr und gutes Wissen.

Ein gelungenes Wissensmanagement folgt einer klaren Struktur und setzt sich aus verschiedenen Teilschritten zusammen (vgl. Impulse, 2015). Im ersten Schritt erfolgt zunächst eine Bestandsaufnahme des vorhandenen Wissens im Betrieb. Im Dialog mit den Mitarbeitenden werden Wissensbestände des Teams gesammelt und geordnet. Dies setzt zum einen die Bereitschaft aller Beteiligten voraus, ihr Wissen zu teilen. Zum anderen muss dem individuellen Wissen der Mitarbeitenden wertschätzend und urteilsfrei begegnet werden. Denn im Fokus dieses ersten Schrittes steht die wissensbezogene Ist-Situation, also eine Art Inventur des Wissens und die Frage, auf welche Art von Wissen das Team zurückgreifen kann. Es geht nicht primär darum, ob das vorhandene Wissen und die

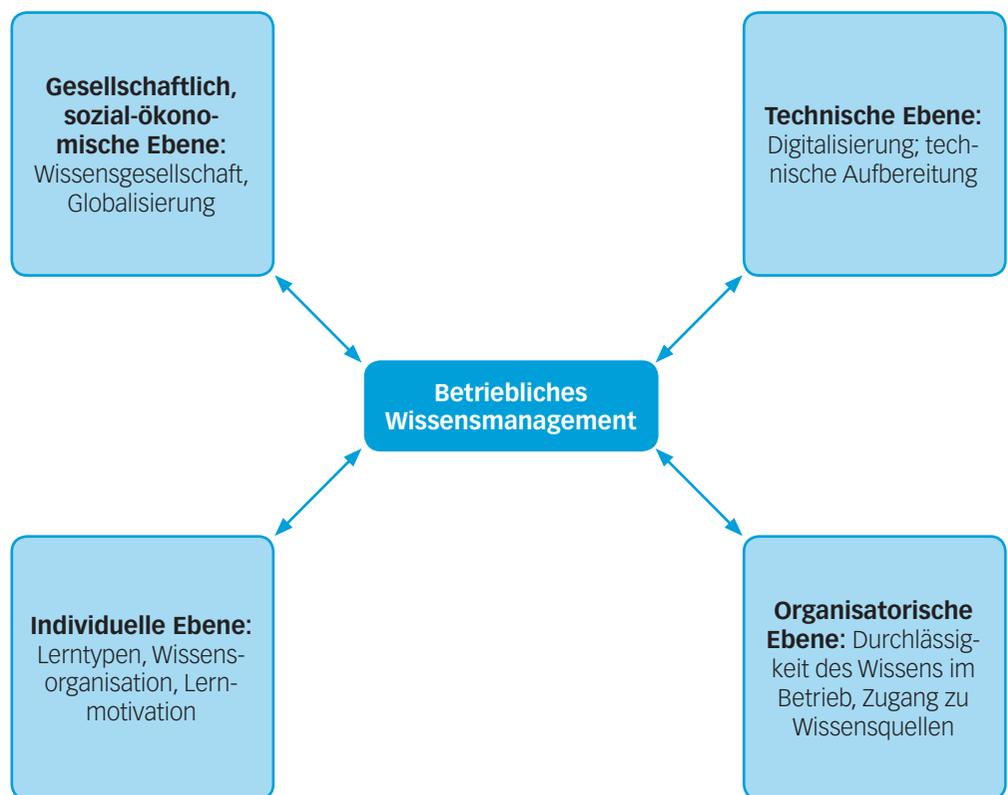


Abbildung 1: Dimensionen des Wissensmanagement (mod. nach Dick & Wehner, 2002: 8)

Fähigkeiten gut oder schlecht sind. Als Überblick können Wissenslandkarten genutzt werden, die erste Lücken im Wissensgerüst sichtbar machen. Anschliessend gilt es, die Ziele bzw. die Aufgaben des Teams mit seinen Wissensressourcen und -beständen abzugleichen. Reicht das vorhandene Wissen, ist es aktuell und zukunftsfähig? Wie verteilt es sich vor dem Hintergrund des Grade- und Skillmix und welche Lücken bestehen?

### Wissen individuell aufbauen und gezielt nutzen

Identifizierte Wissenslücken gilt es möglichst zu schliessen. Bevor dies gelingen kann, müssen verschiedene Fragen geklärt werden:

- Über welche Wissensprofile verfügen die einzelnen Mitarbeitenden? Welches Wissen haben sie, welches Wissen benötigen sie, um ihre Aufgaben gut erfüllen zu können?
- Wie umfangreich muss das neue Wissen sein und wie müssen die nötigen Massnahmen dazu aussehen? Reicht beispielsweise eine Kurzfortbildung für alle Mitarbeitenden oder muss das Team mit wissenschaftsbasiertem Wissen, das z. B. im Rahmen eines CAS erworben wird, fachlich unterstützt werden?
- Welche Mitarbeiterin, welcher Mitarbeiter ist am besten für die entsprechende Massnahme geeignet, damit neues Wissen ins Team gebracht werden kann?

- Ist die geeignete Person motiviert und sind die zeitlichen Ressourcen ausreichend?
- Welches Bildungsangebot auf welcher Stufe ist das richtige, um die Wissenslücke zu schliessen, die Mitarbeitende nicht zu über- oder zu unterfordern und ist dies mit dem Budget vereinbar?

Neben diesen Überlegungen muss bereits im Vorfeld überlegt werden, wie das neue Wissen im Team optimal verbreitet werden soll. Denn es muss sichergestellt werden, dass alle Mitarbeitenden auf fachliche Informationen schnell und einfach zurückgreifen können. Niemand liest oder klickt sich gerne durch seitenweise Ausführungen. Es geht dabei auch um die Frage, wie und in welcher Form das neue Wissen der

### Praxisrelevante FachNews

Mit den kostenlosen «FachNews» bietet Careum Weiterbildung abwechslungsreiche und aktuelle Informationen zu relevanten Gebieten im Gesundheits-, Pflege- und Sozialwesen. «FachNews» bereitet Wissenswertes für die Praxis auf, regt zum Nachdenken an und kann so Health Professionals in ihrer täglichen Arbeit unterstützen. <https://www.careum-weiterbildung.ch/blog/index.php>

Mitarbeitenden gespeichert und auf dem aktuellen Stand gehalten werden soll. In der pflegerischen Praxis hat sich in diesem Zusammenhang das Konzept der Thementrägerinnen und Thementräger bewährt.

### Wissen entsteht im Austausch

Werden lediglich die oben beschriebenen Schritte durchgeführt, gerät das Wissensmanagement quasi auf halber Strecke ins Stocken. Denn nur wenn vorhandenes und neu erworbenes Wissen mit anderen geteilt wird, nutzt es. Daher muss überlegt werden, wie ein wissensorientierter Dialog im Team begonnen und unterhalten werden soll. Der regelmässige fachliche (interprofessionelle) Austausch sollte nicht als lästige Pflicht empfunden, sondern als Gefäss der Qualitätssicherung verstanden werden. Eine Massnahme, auf die man sich einlassen muss, für die man entsprechende Ressourcen bereitstellen muss und die die eigene Arbeit bereichern kann. Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen und dem Aufruf zu sparen, scheint es mitunter zu kurzfristig gedacht, wenn für das Wissensmanagement zu knappe Mittel veranschlagt

werden. Denn Wissen und der Umgang damit muss sich entwickeln – und das benötigt neben Engagement und Vorbildern auch Zeit, die als langfristige Investition betrachtet und daher finanziert werden sollte.

### Wissensmanagement geht alle an

Jeder und Jede im Team kann dazu beitragen, dass der Fundus an für die Aufgabenbewältigung sinnvollem Wissen wächst. In der heutigen Arbeitswelt geraten aber Themen und gut gemeinte Konzepte, die nicht fester Bestandteil der täglichen Praxis sind, gerne ins Hintertreffen. Zu vielfältig und prominent schieben sich andere Aufgaben im «daily business» in den Vordergrund. Daher wird von Vorteil eine Person im Team, im Bereich oder in der Organisation mit der herausfordernden und vielseitigen Aufgabe des professionellen Wissensmanagement beauftragt. Nur so kann Wissen nachhaltig und transparent in der Praxis wirken. Jeder und jede Einzelne ist aber darüber hinaus gefordert, das eigene berufsbezogene Wissen zu vertiefen und den neuesten Erkenntnissen anzupassen. Diese individuelle Aufgabe ist neben anderen Voraus-

setzung ein wichtiger Faktor für die qualitativ hochstehende und gelungene Pflege und Behandlung von Menschen, die im Spital, im Heim oder in der Spitex professionelle Hilfe und Unterstützung suchen.

### Autorin

Dr.phil. Elke Steudter, Pflegewissenschaftlerin; Mitglied der Geschäftsleitung und Studiengangleiterin an der Careum Hochschule Gesundheit, Zürich

### Quellen

- Behrens, J. & Langer, G. (2016). Evidence based Nursing and Caring. 4. überarb. Auflage. Bern: Hogrefe.
- Dick, M. & Wehner, T. (2002). Wissensmanagement zur Einführung: Bedeutung, Definition, Konzepte. In: W. Lüthy (Hrsg.), Wissensmanagement-Praxis: Einführung, Handlungsfelder und Fallbeispiele. Zürich: Hochschulverlag ETH.
- Impulse (2015). Das Wissen in Unternehmen nutzen – in 5 Schritten. Online verfügbar unter: <https://www.impulse.de/management/wissensmanagement/259833.html> (eingesehen 10.9.2019)
- Trillitzsch, U. (2004). Eine Einführung von Wissensmanagement. Dissertation, Universität St. Gallen.
- Wildner, S. (2011). Problemorientiertes Wissensmanagement: eine Neukonzeption des Wissensmanagements aus konstruktivistischer Sicht. Köln: EUL Verlag

## syngo Virtual Cockpit Move knowledge, not staff

Dank Remote-Scanning-Assistenz mit syngo Virtual Cockpit wird der Personaleinsatz in der Radiologie flexibler: Medizinisches Fachpersonal kann sich per Remote-Verbindung auf Arbeitsplätze von radiologischen Systemen schalten und so das Personal am Scanner an einem anderen Standort unterstützen. Dadurch lässt sich die Gesundheitsversorgung verbessern und die Standardisierung erhöhen, was zu einer präziseren Diagnostik führt.

[siemens-healthineers.ch/syngo-virtual-cockpit](https://siemens-healthineers.ch/syngo-virtual-cockpit)

