

# Erfolgsrezepte aus der Knowledge Management-Praxis

Wie realisiert man Knowledge Management-Lösungen und erreicht damit die gesteckten Ziele? Die Antwort liefern Beispiele aus der Praxis – und die Erfolgslogik, die sich aus ihnen ableiten lässt. – Von Pavel Kraus und René Zäch

**E**in erfolgreiches Knowledge Management (KM) stattet Mitarbeitende mit jenem Wissen aus, das sie benötigen, um bei konkreten Aufgaben effektiv zu handeln. Die Ressource Wissen hat dabei ihre Eigenheiten. In 15 Jahren Erfahrung mit KM-Projekten im Gesundheitsumfeld haben sich jene Aspekte mit der grössten Hebelwirkung herauskristallisiert.

KM-Projekte richten sich auf die strategischen Ziele einer Organisation aus: mehr Gewinn, höhere Zufriedenheit bei Kunden und Mitarbeitenden oder beispielhafte ökologische Nachhaltigkeit. Bei der Ausführung von Prozessen werden laufend Wissen und Informationen erzeugt, benutzt und geteilt. Diese Prozesse und deren Schnittstellen werden in KM-Projekten optimiert. Dabei fokussiert man auf situativ relevantes Wissen und Kompetenzen. Voraussetzung für effektives Handeln ist entweder sofort verfügbares Wissen, die Möglichkeit jemanden zu fragen oder sich eine Kompetenz anzueignen. In einem KM-Projekt wird dafür gesorgt, dass immer mindestens eine der drei Voraussetzungen vorhanden ist.

Erfolgreiche KM-Projekte kombinieren fachspezifischen Kompetenzaufbau mit methodischem Knowhow-Aufbau und Informationstechnologien. Projekte mit einseitiger technologischer Fokussierung sind oft gescheitert.

## Lösungen für Gesundheitsbereiche

Bereiche, in denen KM Lösungen anbietet, sind folgende:

- Praktische und akademische Arbeit im Spital generiert Wissen und somit Kompetenzen an vielen Stellen. Ihre Existenz und Qualität ist oft nicht allen Beteiligten be-

kannt. KM-Projekte sollen dazu befähigen, sie zu identifizieren, zu nutzen und auszuschöpfen. Konkret kann das beispielsweise heissen, erfolgreiche Verschreibungspraxis und Anweisungen ausgewiesener Spezialisten an verschiedenen Standorten regelmässig «abzuernten», zu vernetzen und andernorts zu verwenden.

- **Konsensbildung und offene Kommunikation** zwischen Fachgruppen erleichtern es, Diagnosen einheitlich und hochqualitativ zu interpretieren oder bewährte Therapien flächendeckend anzuwenden. Aus dem Konsens können die Prozesse und der fachübergreifende Wissensfluss an Schnittstellen verbessert werden. Ergebnis: Weniger Fehler, weniger Kosten.
- Die Umsetzung der regulativen und gesetzlichen Anforderungen (Compliance) setzt ein effektives KM voraus. Die Kliniken lernen, das notwendige Wissen aufzubauen und zu nutzen. Wissenslücken als Fehlerquelle sollen verhindert werden, nicht zuletzt bei teilzeitlich Arbeitenden.

## Beispiele aus der Praxis

Die folgenden Beispiele stammen aus grösseren Krankenhäusern und Life Science-Firmen in der Schweiz und den USA.

- **Unterstützung der Ärzte bei der Krebsdiagnose und -behandlung:** Ausgehend von der Lehrmeinung der Oberärzte verknüpfte man bei diesem Projekt den Diagnose- und Behandlungsverlauf für Patienten mit den Standardbehandlungen eines Unispitals. Die Expertise wurde stetig aktualisiert und für die Einführung junger Onkologie-Assistenzärzte in die gängige Behandlungspraxis genutzt.

## ■ **Zusammentragen und Verteilen origineller Lösungen innerhalb der Serviceorganisation für Spitaldiagnostik:**

In diesem Projekt erhöhte man die Leistungsfähigkeit der Serviceorganisation. Wertvolle Ideen der Techniker wurden gesammelt, verbessert und nach der Verifizierung im Kontext publiziert. Davor beschwerten sich Spezialisten, dass die Suche nach Informationen nur zufällige Resultate liefere, weshalb man sich nicht sicher sein könne, ob man alles zum Thema gefunden hätte. Eine innovative prozess- und kontextsensitive Suchumgebung löste das Zugangsproblem zu Informationen.

- **Ausrichtung klinischer Prüfungen:** Hier ging es um das Koordinieren und Priorisieren unterschiedlicher Bedürfnisse: die Behandlung der Patienten, innovative wissenschaftliche Fragestellungen und akademisches Interesse bei Ärzten sowie die Ausweitung des Behandlungsprofils für das Medikament aus Sicht der Pharmafirmenstrategie. Alle Aspekte mussten koordiniert und zeitgleich verhandelt werden. Die KM-Lösung bestand aus einer Serie von Schritten, die die Sichtweisen aufeinander abstimmten, aus einem Zusammenarbeitskonzept und aus der Bestimmung der entsprechenden Prozesse.

- **Osteoporose-Entscheidungsmodell:** In diesem Projekt wurden Empfehlungen zum Management der Osteoporose erarbeitet und folgende Fragen beantwortet:

- Wie lassen sich Patienten mit einem Osteoporose-Risiko identifizieren, das so weit erhöht ist, dass eine Diagnostik erforderlich wird? Welches sind die relevanten Risikofaktoren und wie werden sie gewichtet?

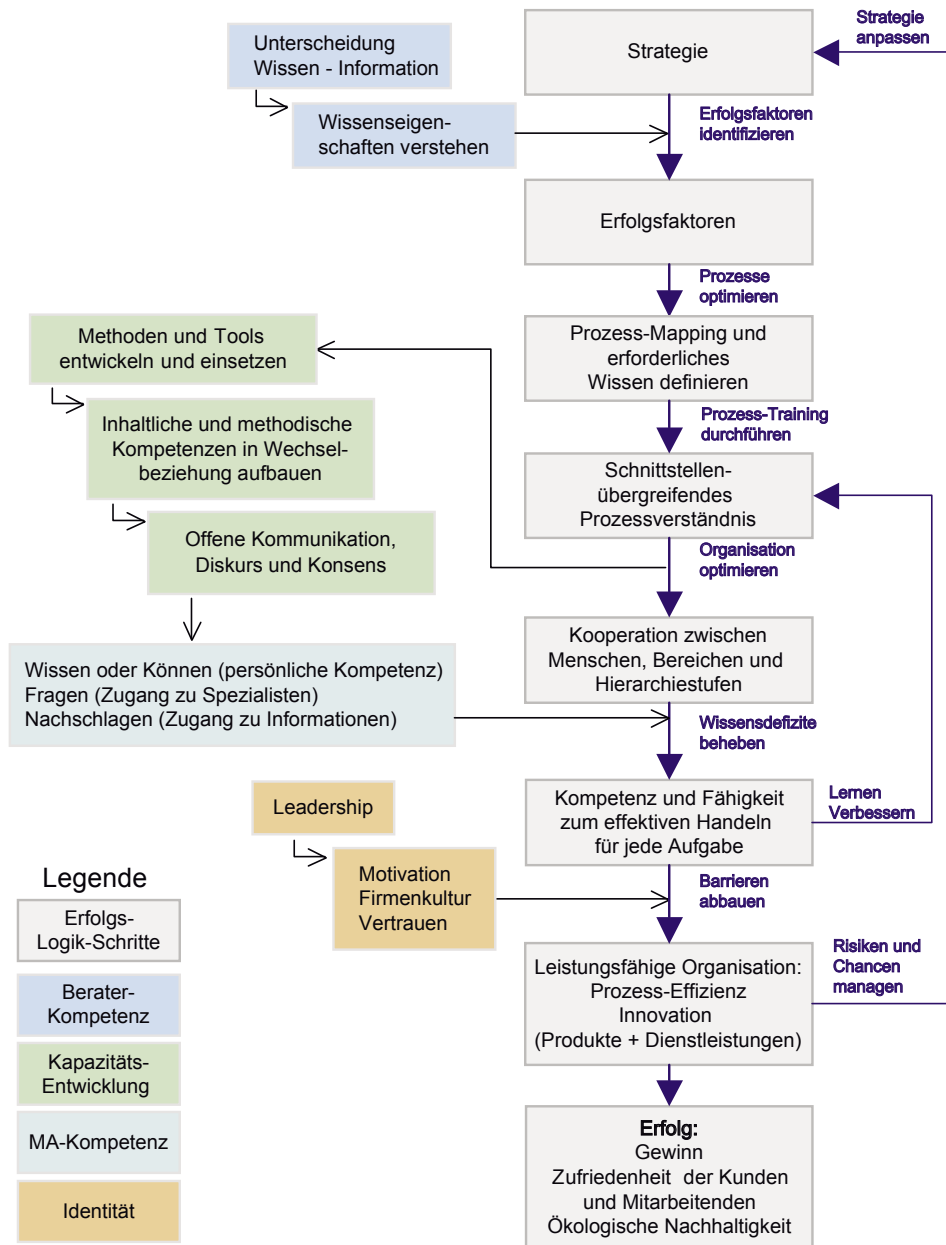
- Welche Patienten haben ein erhöhtes Frakturrisiko, das eine Therapie rechtfertigt? Welche Patienten sind nicht zu behandeln? Welche Therapie ist im Einzelfall optimal – unter Berücksichtigung von Wirksamkeit, Verträglichkeit, Kosten sowie Vorgaben von Swissmedic und BSV?

Spezialisten integrierten das medizinische Wissen aller Evidenzstufen von klinischen Studien bis zu den Meinungen der Spezialisten, bauten Konsens auf und erarbeiteten ein Entscheidungsmodell, das mit einer Software abgebildet wurde. Sie nutzten diese Software in ihrer klinischen Praxis und

fanden Diskrepanzen zwischen Modell und eigener Erfahrung und Intuition. Sie diskutierten diese Abweichungen und passten das Modell mehrfach an. Heute erlaubt die Software Ärzten den Zugriff auf relevante Empfehlungen für den Einzelfall – und zwar aus einer Flut von Informationen.

### Aus der Praxis ergibt sich Erfolgslogik

Aus der praktischen Beratung und Umsetzung vieler Beispiele haben sich Prinzipien herauskristallisiert, aus denen sich eine Erfolgslogik für KM-Lösungen ableiten lässt. Ausgangspunkt sind die strategischen Ziele einer Organisation – und die Aspekte und Prozesse, um diese zu erreichen. KM wirft einen neuen Blick



Die «Erfolgslogik» bei KM-Projekten: von der Ausgangsstrategie bis zur Kundenzufriedenheit



**Pavel Kraus**, Dr., Partner AHT Intermediation und Präsident Swiss Knowledge Management Forum, Pfäffikon SZ; 055 410 66 82, [kraus@aht.ch](mailto:kraus@aht.ch), [www.aht.ch](http://www.aht.ch), [www.skmf.net](http://www.skmf.net)



**René Zäch**, Dr., Partner Medlink, Pfäffikon SZ; [zaech@medlink.ch](mailto:zaech@medlink.ch)

## KM: des solutions dans la santé

Le Knowledge Management offre des solutions pour les différents domaines de l'hôpital, où le savoir devrait être collecté et mis à la disposition de tous. La communication et la constitution de consensus permettent d'améliorer les processus et les flux de connaissances entre les groupes professionnels. Résultat: moins d'erreurs et des coûts en baisse. Les hôpitaux apprennent à rassembler les connaissances nécessaires et à les utiliser. Sources d'erreurs, les lacunes dans la transmission des connaissances doivent être évitées, en particulier à l'intention des personnes travaillant à temps partiel. Sur la base du conseil et de la mise en œuvre pratique, des principes ont été établis qui assurent le succès des solutions de KM. Celles-ci se fondent sur les objectifs stratégiques de l'organisation et les processus permettant de les atteindre. ■

auf bestimmte erfolgskritische Faktoren und auf den Einbezug von Wissensprozessen in das Prozess-Mapping. Die Methoden und Tools richten sich nach den Bedürfnissen der Zusammenarbeit und des Prozessmanagements. Barrieren für die Wissensteilung lassen sich allerdings nur dann überwinden, wenn die Führungskultur auf Vertrauen basiert. Ist dies gegeben, dann unterstützt das Potenzial von KM den Aufbau einer leistungsfähigen Organisation, die ihre Ziele erreicht. ■