

# Das Krankenhaus als Lernende Organisation

## Der Umgang mit Wissen gemäß ISO 9001:2015

Das richtige Wissen zur rechten Zeit an der richtigen Stelle - in einem Krankenhaus ist das mehr als eine schöne Vision, denn das Patientenwohl hängt davon ab, dass genau das gelingt: dass jeder einzelne Akteur seine persönliche Kompetenz einbringt und kontinuierlich weiterentwickelt, dass Wissen innerhalb von Teams, aber auch über organisatorische und hierarchische Grenzen hinweg weitergegeben wird und dass aus Erfolgen wie Misserfolgen schnell und nachhaltig gelernt wird.

Wissen ist eine wesentliche Grundlage qualitativ hochwertiger Prozesse und Leistungen in einem Krankenhaus. Die revidierte Fassung der ISO 9001, die im Herbst in Kraft tritt, stellt nun erstmals Anforderungen an den Umgang mit dem Wissen der Organisation.

### Welche Anforderungen stellt die Norm?

In der Norm werden vier Wissensprozesse benannt, die sich sinnvoll ergänzen und gewissermaßen den Lebenszyklus von Wissen in einer Organisation abbilden:

- notwendiges Wissen bestimmen
- Wissen in ausreichendem Maße vermittelt zur Verfügung stellen
- Wissen erlangen
- Wissen aufrechterhalten

### Normanforderung: notwendiges Wissen bestimmen

Notwendiges Wissen zu bestimmen bedeutet, dass die Organisation dasjenige Wissen identifiziert, das benötigt wird, um

ihre Prozesse durchzuführen sowie die Konformität der Produkte und Dienstleistungen zu gewährleisten. Dazu zählt auch zu bestimmen, inwieweit dieses Wissen bereits in der Organisation vorhanden ist und wo bzw. inwieweit dieses Wissen fehlt.

Diese Anforderung hat sowohl eine operative als auch eine strategische Dimension: Operativ bedeutet es, in den einzelnen Prozessschritten konkret benötigtes Wissen zu identifizieren und in einem nächsten Schritt zu gewährleisten, dass es dort zur Verfügung steht (s.u.). Strategisch betrachtet bedeutet es, sich ausgehend von den Zielen der Organisation grundsätzlich die Frage zu stellen, ob das notwendige Wissen, um diese Ziele zu erreichen, vorhanden ist. Die Beantwortung dieser Frage setzt voraus, dass die Organisation wiederum weiß, was sie weiß, aber auch, was sie nicht zu wissen braucht. Wie der Begriff „bestimmen“ in diesem Kontext zeigt, geht es also um die bewusste und aktive Definition von dem, was relevant ist.

» *In Zeiten steigender Wissensdynamik und Informationsflut ist die Fokussierung auf das relevante Wissen entscheidend, auch im persönlichen Wissensmanagement.*

Umsetzung in der Praxis:

- » Bei der Prozessanalyse einmal die Wissensbrille aufsetzen und hinterfragen, wo im Prozess welches Wissen benötigt

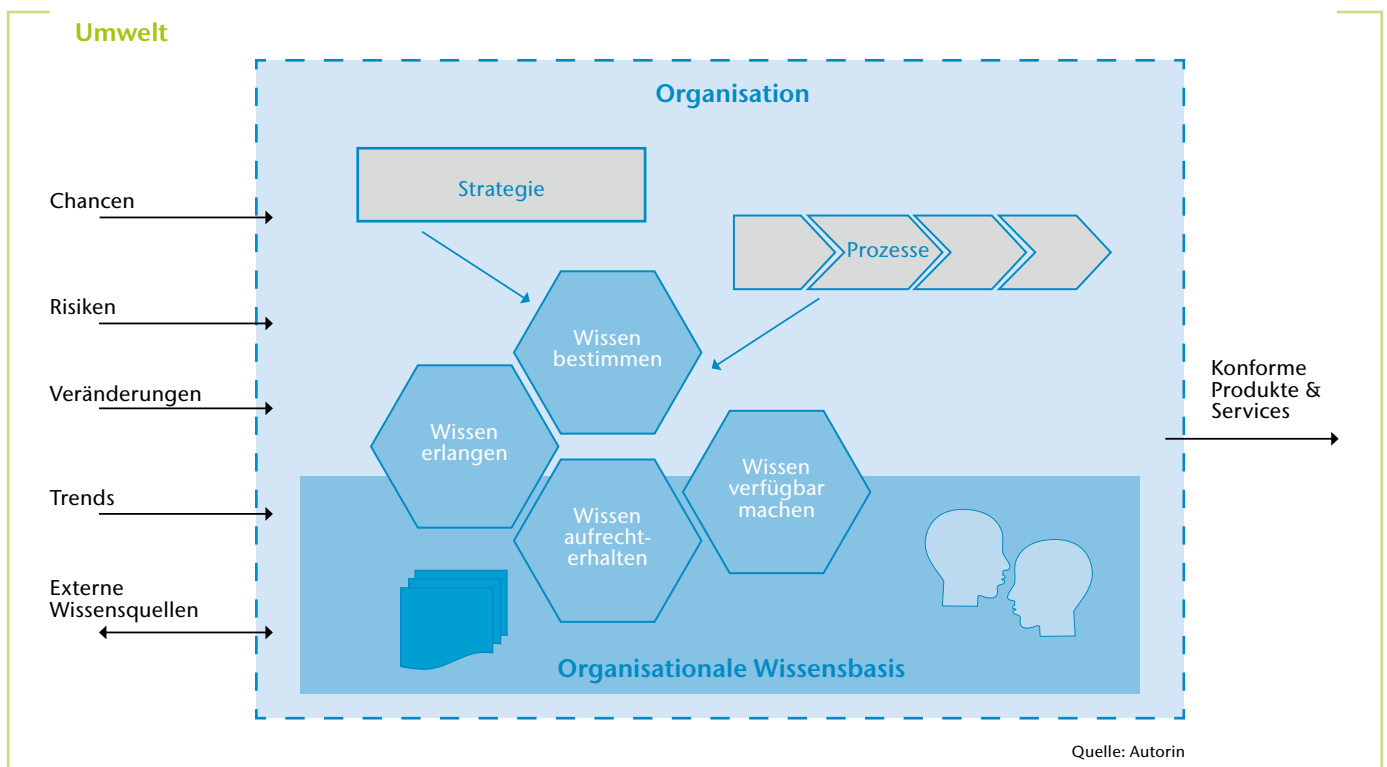
wird (z. B. in Form einer konkreten Arbeitsanweisung, eines Übergabeprotokolls, einer Falldokumentation, aber auch hinsichtlich der Qualifikation des jeweiligen Akteurs im Prozess), ob dieses einfach nutzbar und zeitnah zur Verfügung steht, ob es tatsächlich genutzt wird und ob Wissen, das im Prozess entsteht oder angereichert wird, weitergegeben wird.

- » Ebenso bei der Strategieentwicklung einmal die Wissensbrille aufsetzen und die Frage stellen, welches Wissen in der Zukunft benötigt wird sowie welches Wissen möglicherweise nicht mehr relevant ist und seitens der Organisation gewissermaßen vergessen werden kann. Aus den eigentlichen Geschäftszielen leiten sich dann Lernziele für die Organisation ab.

### Normanforderung: Wissen aufrechterhalten

Dasjenige Wissen, das als notwendig bzw. relevant bestimmt wurde, muss dann aufrechterhalten werden. Dabei impliziert „aufrechterhalten“ mehr als reines Bewahren - es bedeutet auch, das Wissen aktuell und valide zu halten, das heißt kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Wie das Wissen konkret aufrechterhalten werden soll, gibt die Norm nicht vor. So kann beispielsweise Wissensbewahrung grundsätzlich durch Dokumentation erfolgen, aber auch durch Kommunikation, d.h. Verteilung auf mehrere Wissensträger. In diesem Zusammenhang lohnt ein Blick in den Annex A7 „Wissen



der Organisation“ der Norm: Dort ist zu lesen, dass es der Organisation selbst obliegt, ein für sie sinnvolles Gleichgewicht herzustellen zwischen Wissen, das durch kompetente Personen in die organisationale Wissensbasis einfließt (personales Wissen), und Wissen, das über andere Medien (externalisiertes Wissen) verfügbar gemacht wird. Es geht der Norm also keineswegs um eine forcierte Wissensdokumentation, sondern vielmehr um eine für die spezifische Situation der Organisation (Stichwort Kontext s. o.) sinnvolle Steuerung aller Wissensressourcen sowie um eine sinnvolle Balance zwischen Dokumentation (z. B. Arbeitsanweisungen, Checklisten, Übergabeprotokolle) und Kommunikation (Teammeetings, Expertenkreise usw.).

#### Umsetzung in der Praxis:

Hier bietet das Wissensmanagement zahlreiche Hilfsmittel, sowohl hinsichtlich einer effizienten Wissensdokumentation

als auch einer effektiven Wissenskommunikation, z. B.:

- » Wissenslandkarten
- » Transfergespräche beim Ausscheiden
- » Lessons Learned
- » Mikroartikel
- » Checklisten
- » Prozessbeschreibungen, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen
- » Expertenkreise

#### Normanforderung: Wissen zur Verfügung stellen

Vorhandenes und als relevant erachtetes Wissen soll dann vermittelt zur Verfügung gestellt werden, d.h. es soll zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und in der richtigen Qualität für den, der es benötigt, möglichst einfach nutzbar sein. Hier kann es helfen, das Wissen möglichst in den Prozesskontext zu stellen, so dass Mitarbeiter unmittelbar aus dem Arbeitsprozess heraus genau auf die Informationen zugreifen

können, die sie für den anstehenden Prozessschritt benötigen. Ein ganz einfacher Ansatz hierbei kann es sein, die Ordnerstruktur entlang der Prozesse zu gestalten und Dokumente – für alle Betroffenen verfügbar – entsprechend abzulegen oder zu verlinken.

Bei dieser Normanforderung geht es auch darum, Wissen aktiv zu vermitteln und ein echtes Verstehen auf der Seite des Empfängers zu erzeugen, damit das vermittelte Wissen dann auch kompetent angewandt werden kann. Das heißt:

„ *Wissensdokumente sind zielgruppengerecht und gegebenenfalls didaktisch zu gestalten.* “

Eventuell sind zusätzlich zu den Dokumenten Schulungs- und Kommunikationsmaßnahmen notwendig.

Umsetzung in der Praxis:

Neben einer intelligenten Ablagestruktur können hier zum Einsatz kommen:

- » Intranet
- » Wikis, OneNote, Wissensdatenbanken
- » Interne Seminare; Mitarbeiter schulen Mitarbeiter
- » Besprechungen
- » Expertenprofile
- » Glossar, Terminologie

### Normanforderung: Wissen erlangen

Auch dieser Wissensprozess beruht grundlegend auf der anfänglichen Bestimmung des notwendigen Wissens sowie der damit einhergehenden Identifikation des vorhandenen (und fehlenden) Wissens.

„*Das vorhandene Wissen in den Prozessen muss immer wieder überprüft, bewertet und bei geänderten Rahmenbedingungen aktualisiert und erweitert werden.*“

Hier greifen also die Normanforderungen „Wissen bestimmen“ in seiner strategischen Dimension, „Wissen aufrechterhalten“ im Sinne der regelmäßigen Bewertung seiner Validität und „Wissen erlangen“ ineinander.

„Erlangen“ kann dabei bedeuten, neues Wissen selbst zu entwickeln oder aber es zu erwerben. Dabei sollen laut Norm sowohl interne Quellen genutzt werden,

also z. B. die eigenen Experten oder eigene Erkenntnisse aus gemachten Erfahrungen als auch externe Quellen, beispielsweise Konferenzen, Kooperationen usw.

Eine Lernende Organisation ermöglicht dabei nicht nur den individuellen Wissensaufbau, indem sie das persönliche Lernen der Mitarbeiter fördert und fordert, sondern sie schafft auch die Rahmenbedingungen für ein soziales und schließlich organisationales Lernen. Dieses geschieht, indem individuelle Erfahrungen im Team reflektiert und daraus gemeinsame Erkenntnisse gewonnen werden. So kann beispielsweise nach einem unerwünschten Zwischenfall und dessen Aufarbeitung im Team derselbe Fehler in Zukunft von allen vermieden werden.

Umsetzung in der Praxis:

Zahlreiche Methoden sowohl aus dem Wissens- als auch aus dem Qualitätsmanagement unterstützen beim Erlangen von neuem Wissen:

- » Lessons Learned
- » Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
- » Ideenmanagement, Betriebliches Vorschlagswesen
- » Externe Schulungen, Messen, Konferenzen
- » Entwicklungspartnerschaften, Joint Ventures, Netzwerke

Vor allem ist jedoch eine wissensförderliche Organisationskultur erforderlich, denn nur in einer solchen kann nachhaltig gemeinsam gelernt werden.

### Brauchen wir Wissensmanagement im Krankenhaus?

Krankenhäuser gehören sicherlich zu den wissensintensivsten Organisationen, nicht nur aufgrund der schier Menge und Dynamik des Wissens, sowohl fachlich als auch prozessual und regulatorisch, sondern auch aufgrund des hohen Risikos, das mit mangelndem oder fehlerhaftem Wissen verbunden ist. Und doch ist Wissensmanagement im Sinne eines systematischen und gezielten Umgangs mit dieser wertvollen Ressource in kaum einer Klinik bisher ein Thema. Hier kann die ISO 9001:2015 eine Chance darstellen, sich mit dieser Fragestellung (gezwungenermaßen) auseinanderzusetzen – nicht um zusätzliche Bürokratien aufzubauen, sondern um mit pragmatischen Instrumenten dafür zu sorgen, dass das Wissen in der Organisation dorthin fließt, wo es benötigt wird, und das Wissen dort zielgerichtet aufgebaut wird, wo es fehlt.



**Gabriele Vollmar**  
Beraterin mit den Schwerpunkten Wissensmanagement und Pharma-Compliance. Sie hat mehrere Lehraufträge zu

Wissensmanagement, u.a. an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, und ist Autorin zahlreicher Publikationen.