

Wissensmanagement: Von «meinem» zu «unserem» Wissen

Wie kann die Raucherrate gesenkt werden? Und wie nicht? Wie kommt ein Antrag vor einer politischen Behörde durch? Zur Gesundheit und zur Gesundheitsförderung gibt es viel, manchmal auch widersprüchliches, Wissen. An der nationalen Gesundheitsförderungskonferenz Ende Januar in Freiburg wurde deshalb das Wissensmanagement explizit gemacht.

Brigitte Casanova

«Geteiltes Wissen macht Gesundheitsförderung erfolgreich.» Dies war das Motto der nationalen Gesundheitskonferenz vom 27.–28. Januar 05 in Freiburg zum Thema Wissensmanagement. Die zahlreichen Teilnehmenden haben in Workshops ihre Erfahrungen aus Schweizer Projekten ausgetauscht. Die HauptreferentInnen fokussierten jedoch darauf, wie gemachte Erfahrungen in zugängliches Wissen übersetzt werden können. Wie es möglich ist, in Organisationen Verhalten zu verändern. Wie Menschen mit dem Wissen umgehen, und weshalb Wissen noch lange nicht bedeutet, dass ein Verhalten verändert wird. Die Konferenz sprach damit an, wie Wissen beispielsweise über wirksame und unwirksame Gesundheitsförderung unter die Fachleute gebracht werden kann. Aber auch, wie das Wissen von Fachleuten handlungswirksam an die Bevölkerung übergehen kann. Denn zu wissen, dass Rauchen schädlich ist, hält Raucher bekanntlich noch lange nicht davon ab, zur Zigarette zu greifen.

Über Misserfolge und Erfolge sprechen

Seit bald 15 Jahren läuft in Kalifornien eine Kampagne, welche die

Leute dazu animiert, fünf Portionen Früchte und Gemüse pro Tag zu essen. 90 Prozent der Bevölkerung versteht die Botschaft, dies hat die Evaluation der Kampagne gezeigt. Aber nur ganz wenige haben ihr Essverhalten hin zu mehr Früchten und Gemüse geändert. Einzig das Übergewicht ist in dieser Zeit in Kalifornien gestiegen. Leonard S. Syme, Professor für Epidemiologie und Community Health in Berkeley, California, spart nicht mit Kritik an eigenen Public-Health-Projekten. Erfolgreiche Gesundheitsförderungs-Kampagnen scheinen häufig zu sein. Syme berichtet von einem weiteren Misserfolg: Ein gemeindebasiertes, grossangelegtes Rauchstopp-Projekt in Richmond, einer kalifornischen Gemeinde, war absolut wirkungslos. Die Raucherrate hatte sich überhaupt nicht verändert. Wieso? Syme: Richmond ist sehr arm, die Leute haben keine Jobs, es gibt viel Kriminalität, einen hohen Drogenkonsum, und die Luft ist stark verschmutzt durch eine nah gelegene Ölraffinerie. «Von all den Problemen, welche die Leute in Richmond haben, war ihnen Rauchen wahrscheinlich nicht sehr dringlich. Aber wir haben die Leute nicht einmal danach gefragt.»

Syme ist es wichtig, über solche Misserfolge zu sprechen. Er kann aber auch Erfolgsgeschichten erzählen. Er und sein Team haben eine Informationsbroschüre an bedürftige und werdende Mütter abgegeben, mit einfachen formulierten Hinweisen, Informationen und auch Adressen, wo die Frauen kostenlos weitere Hilfe bekommen. In der Evaluation zeigte sich, dass die Mütter die Informationen verstanden hatten und auch danach handelten. Zudem hatten die Frauen mehr Vertrauen, auch nicht erwähnte Probleme lösen zu können, als diejenigen in der Vergleichsgruppe. Dies war das erfreulichste Resultat für Syme: «Ein wesentlicher Faktor für Gesundheit ist das Gefühl der Kontrolle über sein



Leonard S. Syme, Professor für Epidemiologie und Community Health in Berkeley, California, sprach insbesondere auch über wirkungslose Public-Health-Projekte.



Ursula Schneider, Professorin und Leiterin des Instituts für Internationales Management an der Universität Graz, plädierte dafür, dass die Gesundheitsförderung vom Marketing lernen soll.



Philippe de Leener, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität von Louvain (Belgien): «Wissen muss sozialisiert werden.»



Gesundheitsförderungs-Wissen umgesetzt I: Die Teilnehmenden in Bewegung. Im Vordergrund (links) Antoine Casabianca, Präsident des Beirats der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz, Hand gegen Hand mit Bertino Somaini (rechts), Präsident Gesundheitsförderung Schweiz.

eigenes Leben, und das konnten wir offensichtlich verstärken mit den Broschüren.»

Wissen, was funktioniert und was nicht, ist enorm wichtig, um die Gesundheitsförderung weiterentwickeln zu können. Oft versickern aber nach einem Projekt die wesentlichen Daten und Erfahrungen. Insbesondere, wenn das Projekt wirkungslos war: Niemand redet gerne über seine Misserfolge. Syme jedoch wollte seine Botschaft an die Gesundheitsförderungs-Fachleute in Freiburg weitergeben: «Wir von der Gesundheitsför-

derung müssen viel wirksamer mit den Zielgruppen kommunizieren. Wir müssen uns lösen von krankheitsspezifischen Risikofaktoren, und wir müssen wissen, was den Menschen wirklich wichtig ist. Ansonsten wird es nicht möglich sein, die Leute zu überzeugen, Dinge in ihrem Leben zu verändern, die sie über Jahrzehnte getan haben. Und sie dazu zu bringen, Dinge zu tun, die sie vielleicht noch nie getan haben.»

Leonard S. Syme hat also den Schweizer Gesundheitsförderungs-Fachleuten seine Erfahrungen und

sein Wissen mitgeteilt, welche Projekte in Kalifornien funktionierten und welche nicht. Wie Fachleute mit solchem Wissen umgehen sollen und wie sie es zur Veränderung nützen können, beleuchteten die weiteren ReferentInnen.

Wissen managen

Wissensmanagement will auf allen Ebenen einer Organisation besser mit der Ressource Wissen umgehen. Axel Hoffmann, Verantwortlicher für Kurse und Ausbildung am Tropeninstitut Basel, beschreibt ein effizientes Wissens- und Informationsmanage-

«Oft versickern nach einem Projekt die wesentlichen Daten und Erfahrungen. Insbesondere, wenn das Projekt wirkungslos war: Niemand redet gerne über seine Misserfolge.»

ment als einen Prozess von vier aufeinander aufbauenden Stufen. Als Erstes muss Wissen erworben werden, dies kann durchaus auch anhand von Fehlern geschehen. Als Zweites soll Wissen geteilt werden: Manager und Kader seien da aber sehr zurückhaltend, so Hoffmann. Sie gäben jeweils nur preis, was gerade nötig sei. Wissen zu teilen mit Kollegen, Kunden und Partnern sei eine Strategie, welche die Organisation leben müsse. Dabei sei die persönliche Kommunikation ideal, ergänzt mit Dokumenten. Wissen umzusetzen, als dritter Schritt im Prozess, sei gerade im Gesundheitsverhalten sehr herausfordernd. Hoffmann: «Wissen ist kein Selbstläufer, die Umsetzung muss unterstützt und begleitet werden.» Als Viertes unterliegt Wissen dem «Zwang zur Erneuerung», wir müssen es aktualisieren.

Nun ist das Wissen über die Gesundheit heute grösser denn je, nur ist es auch oft widersprüchlich, was blockierend wirken kann. Deshalb müssen Organisationen Wissen managen. Hoffmann: Das Management muss Anreize schaffen, damit Angestellte ihr Wissen weitergeben. Der persönliche Austausch soll gefördert werden. Mitarbeitende sollen auch negative Erfahrungen kommunizie-

Wissen austauschen und reflektieren

Philippe de Leener erläuterte vier Möglichkeiten, wie Organisationen Wissen austauschen und reflektieren können:

- Workshops zum Wissensaustausch: Beim Erfahrungsaustausch diskutieren die Teilnehmenden, welche Probleme aufgetaucht sind und wie man sie angegangen hat («bei uns ist dies passiert und wir machen das so, und ihr?»).
- Workshops zur Prozesseinleitung: Die Teilnehmenden formulieren eine gemeinsame Frage und bilden eine Hypothese, die sie dann im experimentellen Prozess überprüfen können. Damit leiten sie einen Prozess oder eine Veränderung ein. Dies ist nur möglich, wenn das Management das Vorgehen unterstützt.
- Erzählerische Darlegung: Eine Einzelperson oder eine Gruppe legt ein Problem erzählerisch dar, damit gewinnt sie Distanz. Alle können die Niederschrift in Ruhe lesen und überdenken.
- Tätigkeitsanalyse und Reflexion zur Veränderung: Wenn eine vertiefte Analyse der Tätigkeit stattfinden soll, so ist es nützlich, die Abläufe auf Video aufzunehmen. Die Mitarbeitenden betrachten ihre eigene Arbeit und kommentieren sie, sie beobachten die Arbeit der Kollegen und besprechen sie. Es ist möglich, einen ganzen Film zusammenzustellen und mit allen Mitarbeitenden in Diskussion zu treten. Das verstärkte kollektive Engagement kann effektive Veränderungen auslösen. Dieses Vorgehen erfordert jedoch, dass externe Fachleute mitwirken.



Gesundheitsförderungs-Wissen umgesetzt II: Gesundheitsförderungs-Fachleute beim Singen.

ren können, ohne dass für sie Nachteile entstehen. Nicht zuletzt wird oft die Dokumentation vernachlässigt. Auch in einem Betrieb braucht es eine Instanz, die den Austausch und die Dokumentation begleitet.

Sie tun nicht, was sie wissen

«Noch nie ist soviel Wissbares zur Verfügung gestanden, noch nie haben so viele Wissenschaftler auf einmal gelebt wie heute.» Ursula Schneider, Professorin und Leiterin des Instituts für Internationales Management an der Universität Graz, spricht von einer eigentlichen «Wissensexplosion». Neben der Kosten-

«Nun ist das Wissen über die Gesundheit heute grösser denn je, nur ist es auch oft widersprüchlich, was blockierend wirken kann.»

explosion ein weiteres Problem des Gesundheitswesens. Sie stellt den Engpass beim Wissensempfänger in den Vordergrund. Heute sei es deshalb wichtig, nicht neues Wissen zu generieren, sondern vorhandenes handlungswirksam zu machen. Schneider: «Geht es darum, im Gesundheitssystem mehr zu wissen, oder wäre schon viel gewonnen, wenn das bereits Gewusste wirklich umgesetzt würde?» Plakativ passt sie ein Jesus-Zitat an: «Verzeih, Vater, denn sie tun nicht, was sie wissen.» Wissen soll auch zwischen unter-

schiedlichen Disziplinen fließen. Betriebswirtin Schneider: Die Gesundheitsförderung könnte beispielsweise von den Marketingstrategien grosser Firmen lernen. Wenn Marketing uns sogar dazu bringt, Produkte zu kaufen, welche wir gar nicht brauchen, so müsste es eigentlich möglich sein, gesundes Verhalten wirksam zu promoten. Aber Schneider verheimlicht nicht, dass der Transfer in die Praxis mit ihren wechselnden Bedingungen schwierig zu vollziehen sei. Sie erinnert aber daran, dass es der Wellnessbewegung gelungen sei, Gesundheit als hip und lustvoll darzustellen: «Die Leute gehen sogar in Fünfsterne-Hotels fasten.» Schneider ist klar, dass sich dies nur die Reichen leisten können. Trotzdem: Auch McDonald's verkaufe jetzt Salat. Um Botschaften rüberbringen zu können, müssen Begegnungsräume geschaffen und die Sprache der anderen gelernt werden.

Vom Wissen hin zur Veränderung

Weshalb sollen subjektive Erfahrungen in objektives Wissen umgewandelt werden? Philippe de Leener, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität von Louvain (Belgien), nennt drei Bereiche, die von Wissensmanagement profitieren können: die Institution, der Beruf und die Person. Erfahrungen explizit zu machen gilt als Voraussetzung, um lernen zu können. Meist sei es den Mitarbeitenden nicht bewusst, was sie wissen. Dabei liefere die Praxis oft die treffendsten Lösungen, um Probleme anzugehen. Das Praxiswissen sei effizient und vollständig, da es

der komplexen beruflichen Situation entstamme. Zudem kann Praxiswissen politische und organisatorische Fragen zusammen mit technischem Wissen bearbeiten. Laut de Leener geht es darum, «Wissen, das in den täglichen Aktivitäten eingebettet ist, zu formulieren und in Beziehung zu bringen und es im Dienste der Veränderung einzusetzen». Dies funktioniert im fachlichen Kontext, wenn

«Wenn Marketing uns sogar dazu bringt, Produkte zu kaufen, welche wir gar nicht brauchen, so müsste es eigentlich möglich sein, gesundes Verhalten wirksam zu promoten.»

Fachleute untereinander Wissen weitergeben, aber auch in Veränderungsprozessen, die Gesundheitsförderungs-Fachleute auslösen möchten. De Leener erläutert vier Ansätze, wie Wissen aktiv reflektiert werden und zur Veränderung anregen kann (siehe *Kasten*).

Damit solche Wissens- und Veränderungsprozesse gelingen können, muss sich das Management mitengagieren. Noch weitere Schwierigkeiten zählt de Leener auf: Man weiss nie, wohin man in solch einem Prozess gelangt, welche Resultate er hervorbringen wird – diese Ungewissheit müssen wir aushalten. Die Prozesse zu durchlaufen kostet auch. Egal welches Vorgehen wir wählen, so de Leener, die Qualität eines Veränderungsprozesses hängt davon ab, wie vertieft wir die Sachlage betrachten und ob eine kreative und offene Diskussion darüber möglich ist. De Leener: «Es geht darum, dass *mein* Wissen zu *unserem* Wissen wird, die Entdeckung muss sozialisiert werden.» Zudem müsse man sich bewusst sein, dass solche Veränderungsprozesse nicht nur Antworten, sondern meist auch viele neue Fragen lieferten. ■

Bericht:

BRIGITTE CASANOVA
REDAKTION «MANAGED CARE»