

Eine offene Kultur als Voraussetzung für erfolgreiches Wissensmanagement

Adrian Stöcklin*

Einleitung

Der Markt für Rechtsdienstleistungen befindet sich in Zeiten der Digitalisierung und Globalisierung im Umbruch. Die Internationalisierung bringt steigende regulatorische Anforderungen mit sich. Darüber hinaus ist ein kontinuierlicher Prozess der Zerstückelung (*decommodification*)¹ von Rechtsdienstleistungen in Verbindung mit der Digitalisierung zu beobachten. Kunden verlangen *smarte* und *integrierte* juristische Dienstleistungslösungen, welche Effizienzvorteile mit sich bringen. Dienstleistungen entwickeln sich dabei weg von der herkömmlichen Rechtsberatung hin zu standardisierten und umfassenden Rechtslösungen. Als Kunde ist man heute nicht mehr nur daran interessiert, die Kosten zu senken und *mehr* für *weniger*² zu verlangen. Klienten äussern zunehmend den Wunsch nach einfach auszuführenden, integrativen sowie prozessbasierten Dienstleistungstools von besserer Qualität, mit denen sich die Effizienz steigern lässt.

In diesem gegenwärtigen Umbruch sind neue Technologien zugleich Auslöser sowie Weichensteller neuer juristischer Dienstleistungen, welche den stetig steigenden Kundenanforderungen gerecht werden möchten. Im Januar 2017 veröffentlichte das McKinsey Global Institute eine Forschungsanalyse mit dem Ergebnis, dass 50% aller Rechtsdienstleistungen mit den heutigen Technologien automatisiert werden könnten. Das System *ROSS Intelligence* auf Basis von IBMs *Watson* kann abertausende Fälle und Gesetze durchforsten und filtern. Durch ein Ranking kann das System dabei eine intelligente Rechtsberatung offerieren, welche derjenigen eines frisch gebackenen Uniabsolventen gleichkommt.³

Generell-abstraktes juristisches Wissen ist nicht nur ein notwendiger Bestandteil jeder Rechtsberatung. Dessen Management ist zunehmend entscheidender Erfolgsfaktor jeder Anwaltskanzlei bzw. Rechtsabteilung. Wissensmanagement (WM) kann Lösungen zu immer bedeutenderen praktischen sowie aktuellen Problemstellungen bereitstellen: wie

man standardisierte Antworten auf wiederkehrende juristische Probleme erhält; wie man von Expertenwissen, Qualifikationen und Erfahrungen der Kolleginnen und Kollegen profitiert; und wie man Rechtspraxis, Rechtsprechung und Literatur schnell und effizient auswerten und anwenden kann.⁴

Dabei fördert WM die Effizienz und die Entwicklung einer effektiven *lernenden Organisation*, indem es den systematischen Austausch, das Erfassen und das «organisatorische Gedächtnis» von Wissen pflegt. WM führt nicht nur zu mehr Effizienz, sondern auch zu Lösungen für Innovation, Qualitätsverbesserung, Schutz vor Wissensverlust und Risikominimierung.⁵ Eine erfolgreiche WM-Implementierung basiert u.a. auf Strategien, welche Integration, Führung oder Infrastruktur umfassen. Die Schaffung und Förderung einer offenen Kultur als stabiler Rahmen für einen interaktiven Wissensaustausch, in welchem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit sind, Wissen und Erfahrungen im gesamten Unternehmen zu tei-

* Adrian Stöcklin, B.A. HSG verfasste eine Seminararbeit (im Umfang von 6 ECTS) unter der Leitung von Prof. Dr. Leo Staub (Titularprofessor für Wirtschaftsrecht und Legal Management an der Universität St.Gallen (HSG) und Direktor an der Executive School of Management, Technology and Law der HSG) und Maurus Schreyvogel (Chief Legal Innovation Officer bei Novartis).

¹ SUSSKIND RICHARD, *Tomorrow's Lawyers: An Introduction To Your Future*, 2. Aufl., Oxford 2017, 23 ff.

² SUSSKIND (FN 1), 4 ff.

³ LOHR STEVE, *A.I. is Doing Legal Work. But it won't replace lawyers, yet*, *The New York Times* – New York Edition vom 19. März 2017, S. B1.

⁴ SCHULZ MARTIN, *Wissensmanagement – Herausforderung und Chance für Anwälte*, in *Neue Juristische Wochenschrift (NJW)* 2005, Vol. 58, Nr. 29, 2049.

⁵ SCHULZ MARTIN, *Getting Lawyers to contribute Content to KM Systems and to use KM Resources*, in: MOHANDO/GOTTSCHALK/SCHULZ/TANJA (Hrsg.), *Knowledge Management in Law Firms, Expertise in Action*, *Globe Law and Business Limited* 2016, 91.

len, kann dabei als erfolgsentscheidende Voraussetzung für ein nachhaltiges und erfolgreiches WM genannt werden.⁶ Wie wird ein solcher Rahmen definiert und wie führt er zu erfolgreichem juristischem Wissensmanagement? Wie wird eine solche Kultur gefördert und entwickelt? Was sind die entscheidenden Faktoren, mit welchen eine Strategie, die auf Kultur und Menschen basiert, nachhaltig verankert wird? Der Autor des vorliegenden Textes hat sich im Rahmen seiner Seminararbeit im Bachelorstudium umfassend mit dem Thema Kultur und Wissensmanagement befasst. Neben der Beantwortung der vorangehenden Fragestellungen wird ein strategisches Modell vorgestellt, wodurch der wichtigste Erfolgsfaktor von WM – eine Wissenskultur – ermöglicht werden soll.

Wissensmanagement

Gerade bei Anwälten besteht eine Tendenz, dass Wissen gehortet und innerhalb der Organisation nicht zur Verfügung gestellt wird. Aufgrund der bereits im Studium verbreiteten Ansicht, dass Wissen mit Macht verbunden ist, bauen Anwälte oft Barrieren auf, welche das Teilen von Wissen verunmöglichen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen und ihre Anwälte ihre Ressourcen sowie ihr Wissen jedoch teilen und sich dabei zu einer lernenden Organisation entwickeln.⁷

Wissensmanagement kann als hybride Disziplin in einem Bereich, in dem Menschen, Prozesse und Technologien zusammenspielen, bezeichnet werden. Ein erfolgreiches WM basiert auf: einer stabilen technologischen Infrastruktur, die es ermöglicht, Menschen zu verbinden; einer Kultur, in der Mitarbeiter nachfragen, zuhören, lernen und Wissen teilen; und auf einfach implementierbaren Prozessen, welche eine Vereinfachung des Teilens, Validierens und Destillierens von Wissen mit sich bringen. Bei WM geht es darum, diejenigen Experten zu filtern und zu erkennen, die das Rezept und das Wissen haben sowie die Kultur und die Technologie zu implementieren, welche sie zum Reden bringt.⁸ Es geht um das Erfassen, Filtern, Teilen und Nutzen von Wissen.

Dabei ist Wissen nicht nur *Know-how* (Techniken und Werkzeuge, um etwas zu erreichen), sondern auch *Know-what* (Fakten und Informationen), *Know-who* (Netzwerk), *Know-why* (Strategie), *Know-where* (das Wissen, wo die richtigen Informationen zu finden sind) und *Know-when* (Zeitverständnis). Wissen muss dabei als Prozess betrachtet werden, der auf dem neuesten Stand gehalten werden muss. Dies bedeutet das Lernen vor, während und nach jeder Rechtsaufgabe. Es geht um das Teilen von Wissen eines einzigen hervorragenden Fachexperten zugunsten einer Kanzlei oder Rechtsabteilung.⁹ Ein effektives WM-System soll einen Wissenstransfer unter den Anwälten ermöglichen und somit auch Lösungen bieten, um Informationsfluten in Teile zu zerlegen, welche dabei in regelmäßigen Abständen verwaltet und aktualisiert werden können. Wissensmanagement ist in der Lage, die richtigen Antworten in der richtigen Form und zum richtigen Zeitpunkt zu liefern. Ein Expertenindex kann dabei Antworten auf *Know-who* Fragen geben.¹⁰

Durch die Möglichkeit, auf vorhandenes Wissen und Erfahrungen zurückzugreifen und das damit verbundene Einsparen von Zeit und Ressourcen, ist WM in der Lage, sich direkt positiv auf die Wertschöpfungskette eines Unternehmens und dessen Rentabilität auszuwirken. Dabei ist es den Anwälten möglich, sich auf anspruchsvollere und komplexere rechtliche Aufgabenstellungen zu fokussieren.¹¹ Im Gegensatz zu einer reinen Informationsdatenbank kann ein erfolgreiches WM einen *Mehrwert* erzielen. Bspw. durch die praktische Analyse wich-

⁶ LUSTIGMANN ALLIE, Implementing Knowledge Management Strategy in Practice, in: MOHANDO/GOTTSCHALK/SCHULZ/TANJA (Hrsg.), Knowledge Management in Law Firms, Expertise in Action, Globe Law and Business Limited 2016, 15.

⁷ GINO FRANCESCA/STAATS BRADLEY, Why Organizations Don't Learn, in: Harvard Business Review, Vol. 93, Nr. 11 2015, 2.

⁸ COLLINS CHRIS/PARCELL GEOFF, Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations, 2. Aufl. Capstone, Chichester 2004, 15 ff.

⁹ SCHULZ MARTIN/MOHANDO LUIS FELIPE, Precedent Databases and Knowledge Management, in: KNOTT HERMANN, Risk Management in Law Firms, Strategies for Safeguarding the Future, Globe Law and Business Limited 2014, 117.

¹⁰ DiDOMENICO PATRICK, Knowledge Management for Lawyers, American Bar Association, Chicago, Illinois 2015, 20.

¹¹ RUSANOW GRETTA, Knowledge Management and the Smarter Lawyer, American Lawyer Media Publication, New York 2003, 23 ff.

tiger Gesetze oder Entwicklungen in der Gesetzgebung und deren Einbettung in unternehmensspezifische Prozesse. Dabei ist es notwendig, Auswirkungen und Änderungen neuer Gesetze oder neuer Gesetzgebungen auf die heutige Rechtspraxis stets zu verfolgen und entsprechende Prozesse auf dem neusten Stand zu behalten.¹² WM ermöglicht dadurch eine kontinuierliche und qualitativ hochwertige Rechtsberatung für die Klienten. Zudem spielt WM eine wichtige Rolle für die erfolgreiche Motivation und Integration neuer und temporärer Mitarbeiter. Durch die schnelle Bereitstellung aller erforderlichen Informationen können auch neue Teammitglieder das vorhandene Wissen rasch nutzen.¹³

Der Kreislauf eines juristischen Falles und Legal Project Management

Im Kreislauf juristischer Fälle in einem Unternehmen oder einer Anwaltskanzlei und dessen Expertise ist WM von grosser Bedeutung. Dabei hat jeder Bestandteil des Kreislaufs einen engen Bezug zu WM, wobei in Abbildung 1 jeweils WM-Tools beispielhaft aufgelistet werden. Durch die Zerstückelung eines solchen Kreislaufs in dessen Bestandteile können Rechtsanwälte *best-in-class-Dokumente*, Lösungen und Innovationen für eine effizientere Bearbeitung von Rechtsproblemen und deren bestmöglichen Beratung identifizieren.¹⁴ Jegliche Bemühungen effizienter zu werden werden scheitern, bis Anwälte



Abbildung 1: Kreislauf eines juristischen Falles (in Anlehnung an MOHANDO [FN 14], S. 8).

beginnen, das Wissen wiederzuverwenden, anstatt das Rad jedes Mal neu zu erfinden.¹⁵

Legal Project Management (LPM) ist ein proaktiver Ansatz zur Strukturierung der juristischen Tätigkeit, welcher Planung, Budgetierung, Ausführung, Überwachung und Auswertung eines Rechtsfalls beinhaltet. Es geht um die Anwendung von spezifischem Wissen, Fähigkeiten, Werkzeugen sowie Techniken, um die Projektziele zu erreichen.¹⁶ WM ist Teil des LPM-Prozesses und speichert Entscheidungen über Ressourcen wie *Know-who*, Qualität, Zeit und Kosten, welche wiederverwendet werden können. Zudem ermöglicht WM die Verwaltung und den Austausch von Domänenwissen (Branchenwissen), spezifischem Organisationswissen und Prozesswissen (bspw. Projektplan). Das Erfassen von *lessons learned* und sogenannten *After Action Reviews* (AARs) machen das Lernen bewusst und fördern die Zusammenarbeit von Teams und Practice Groups.

Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)

Als Herzstück eines WM-Systems definiert, können intelligente Datenbanken neue Kommunikationsflüsse erzeugen, welche bei normalen Suchmaschinen scheitern würden. In solchen Datenbanken wird das gesamte relevante Know-how systematisch erfasst, gespeichert und kontinuierlich gepflegt.¹⁷ Doch WM kann nicht mit dem Kauf und der Nutzung anspruchsvoller IKT-Lösungen und Datenbanken gleichgesetzt werden. Eine erfolgreiche Im-

¹² SCHULZ MARTIN, Wissensmanagement – für Juristen unerlässlich, *Wissensmanagement*, Heft 5, 2011, 18 ff.

¹³ SCHULZ/MOHANDO (FN 9), 120.

¹⁴ MOHANDO LUIS FELIPE, Introduction: Knowledge Management in Law Firms, in: MOHANDO/GOTTSCHALK/SCHULZ/TANJA (Hrsg.), *Knowledge Management in Law Firms, Expertise in Action*, Globe Law and Business Limited 2016, 8 ff.

¹⁵ ERTEL DANNY/GORDON MARK, Points of Law: Unbounding Corporate Legal Services to Unlock Value, *Harvard Business Review*, Vol. 90, Nr. 7/8 2011, 127.

¹⁶ LAMBRETH SUSAN RARIDON/RUEFF DAVID A., *The Power of Legal Project Management: A Practical Handbook*, American Bar Association, 1. Aufl., Chicago, Illinois 2014, 1 ff.

¹⁷ SCHULZ (FN 4), 3.

plementierung eines WM-Systems erfordert eine ausgefertigte Strategie und den Einsatz von Change-Management hin zu einer Kultur, in der die Anwälte *proaktiv* zum WM beitragen und WM fördern.¹⁸ Eine exorbitante Abhängigkeit von der Technologie kann andere Probleme verursachen, wie z.B. einen Informationsüberfluss oder das Übersehen anderer relevanter Kanäle, die unter Umständen besser geeignet wären. Wissensmanager oder *Professional Support Lawyers* (PSL), welche unterstützende Funktionen von WM wahrnehmen, können dabei als Bindeglied zwischen IKT und Juristen, welche sich jeweils skeptisch gegenüberstehen, eine wertvolle Funktion ausüben.¹⁹

Kulturwandel

Nur das Erfassen von Wissen allein reicht nicht aus. Wenn kein aktiver Beitrag zum Teilen von Wissen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter existiert, können die Vorteile von WM nicht ausgeschöpft und realisiert werden, auch wenn die Wissensdatenbank von noch so guter Qualität ist.²⁰ Aus der Sicht des evolutionären Spektrums von LALOUX bewegen sich die Kulturen von Organisationen weiter in Richtung *lebender Organismen* und beginnen dabei, ihr volles Potenzial zu entfalten. Man kann Wissensarbeiterinnen und -arbeiter nicht mehr wie Zahnräder einer Maschine behandeln. Fortschrittliche Unternehmen lehren die Mitarbeiter, mit Konflikten selbstständig umzugehen. Sie setzen auf Vertrauen, Erkenntnis und Bewusstsein statt auf Angst oder Ehrgeiz.²¹ In einem selbstgeführten, zweckgerichteten Unternehmen kann Veränderung somit von allen Mitarbeitern aus hervorgehen. Innovation findet nicht wie geplant

zentral statt, sondern am Rande, wenn ein Organismus eine Veränderung im organisatorischen Umfeld spürt und versucht, eine praktische Antwort zu finden. Ein Prozess der Wahrnehmung und Reaktion, in Verbindung mit Selbstmanagement, führt nach LALOUX zu einem hohen Grad an Innovation.²² Dabei steht der Entscheidungsprozess im Vordergrund. Eine Kultur des Vertrauens ist dabei unabdingbar. Vertrauen resultiert aus der individuellen Überzeugung, dass alle Kolleginnen und Kollegen wohlwollend sind und das Richtige tun.

Kulturelle Veränderungen brauchen Zeit. Ein Kulturwandel entsteht, wenn sich die Mitglieder eines Unternehmens ohne Zwang so verhalten, wie sie es möchten. Anwälte sprechen gerne über ihren Erfolg in einem Fall oder teilen ihre Ergebnisse mit dem Team. Die Fähigkeit und Bereitschaft dieser Teammitglieder, zuzuhören, zu vertrauen und das Wissen zu nutzen, ist von zentraler Bedeutung sowie Ausgangs- und Schwerpunkt beim Wissensmanagement.²³ Das Vertrauen in die Fähigkeiten und Fertigkeiten des anderen öffnet Türen für die Zusammenarbeit unter Kollegen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Durch die Zusammenarbeit lernen Anwälte die Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer Mitarbeiter sowie Unternehmensziele und -strategien kennen. Schliesslich geht es darum, eine offene Kultur zu schaffen und zu fördern, welche organisatorisches Lernen und psychologische Sicherheit ermöglicht und in welcher Menschen bereit sind, Wissen und Erfahrungen im gesamten Unternehmen auszutauschen.²⁴

Change-Management

WM und die Entwicklung einer *Wissens-Kultur* in einem Unternehmen müssen als Change-Management auf persönlicher sowie organisatorischer Ebene betrachtet werden. Es geht darum, das Unternehmen von organisatorischen Routinen zu befreien, die Menschen daran hindern, zu lernen und Wissen untereinander zu teilen. Change-Management umfasst dabei die Zusammenarbeit aller Stakeholder und eine unternehmensweite Kommunikation, beide in Harmonie mit einer organisationsübergreifenden Strategie. Symbolische «Quick Wins» müssen erreicht und regelmässig kommuniziert werden. Der Plan einer WM-Strategie muss dabei den aktuellen Zustand (Kultur des Hortens

¹⁸ SCHULZ MARTIN/KLUGMANN MARCEL, Wissensmanagement für Anwälte, Carl Heymanns Verlag, München 2006, 7 ff.

¹⁹ MOHANDO (FN 14), 11.

²⁰ SCHULZ (FN 5), 92.

²¹ LALOUX FREDERIC, Reinventing Organizations. A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness, Brüssel 2014, 2 ff.

²² LALOUX FREDERIC, The Future of Management Is Teal, *strategy+business*, Herbst 2015, 15 ff.

²³ MOHANDO (FN 14), 10.

²⁴ SCHULZ (FN 4), 2.

von Wissen) zum wünschenswerten Zustand (Wissens-Kultur) umfassen. Veränderung, die Aktivität zwischen diesen beiden Zuständen, muss in den Köpfen der Menschen verankert und zur alltäglichen Routine werden.²⁵

Wenn sich jemand der Vorteile von WM und dessen Notwendigkeit in der Rechtsbranche bewusst wird, ist es einfacher, den Wunsch und die Bereitschaft dieses Mitarbeiters zu wecken, sich zu verändern und Wissen zu teilen. Darüber hinaus geht es beim Change-Management auch darum, das Know-how zu haben, geschult zu werden, Veränderungen zu realisieren und das Gelernte in die Praxis umzusetzen. Change-Management beinhaltet schliesslich eine Festigung des Wandels durch das Erkennen eines Sinns und Zweckes von WM aus persönlicher Sicht und verhindert so, dass Menschen in ihr ineffizientes, altes Verhaltensmuster zurückkehren.²⁶ Dabei können die folgenden Bemühungen eine Veränderung effektiver und nachhaltiger gestalten:²⁷

- durch *unmittelbare Feedbacks* können die Empfänger ihr Verhalten anpassen und eine Veränderung in ihrer Arbeitsleistung aktiv nachverfolgen,
- durch die *Personalisierung* der Erfahrung durch Zuteilung des relevanten Wissens an dessen Nutzer sowie die Schaffung einer Community, wo jeder Anteil hat und seinen Beitrag leistet,
- mittels einer *Sidestep-Hierarchie*, um direktere Verbindungen zwischen Mitarbeitern zu ermöglichen, sodass Wissen ausgetauscht und sich gegenseitig und unabhängig von Rängen und Titeln geholfen wird,
- durch den Aufbau von Einfühlungsvermögen, einer Gemeinschaft sowie eines *gemeinsamen Ziels* und einer zweckgebundenen Verpflichtung, Ergebnisse zu erzielen und sich gegenseitig zu helfen und dadurch als ganze Organisation zu wachsen, und
- bei der *Demonstration des Fortschritts* durch innovative und digitale Tools, damit die Menschen sehen können, was vor sich geht und der Fortschritt unternehmensweit kommuniziert werden kann.

Wissens-Kultur

Es ist an der Zeit, nicht mehr zu versuchen, die herkömmliche juristische Dienstleistungserbringung zu rechtfertigen, sondern einen neuen Weg der Rechtsberatung zu gehen. Ein Ziel hin zu der neu geforderten smarten Rechtsdienstleistung muss dabei sein, WM durch den Einsatz von standardisierten Vorlagen, Prozessen, Memos und Lernhilfen als nahtlosen Übergang zu rechtlicher und organisatorischer Expertise einzusetzen. Neue Technologien, wie z. B. digitale Dashboards, können neue Verhaltensweisen oder Prozesse unterstützen und helfen, einen Wandel hin zu einer lernenden Organisation zu konstituieren.²⁸

Eine Rechtsabteilung in einem Unternehmen ist im Gegensatz zu einer Anwaltskanzlei prozessbasiert. Dadurch müssen organisatorische Prozesse in eine Change-Management-Strategie für eine sich zu verändernde Kultur miteinbezogen werden. Durch die Standardisierung der Rechtsdienstleistungen kann eine Rechtsabteilung einen bedeutenden Mehrwert in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens schaffen und gleichzeitig die Qualität und das Risiko der Rechtsberatung strukturiert steuern. Wenn man über einen Beitrag und der Veränderung hin zu einer Arbeitsweise von neuen juristischen Dienstleistungen redet, werden sich Anwälte fragen: «Was ist da für mich drin?» Daher ist es wichtig, typische Hindernisse und Barrieren zu erkennen und zu beseitigen und kulturelle Rahmenbedingungen für den Wissensaustausch – neben der Definition neuer Prozesse und der Implementierung neuer Systeme – zu schaffen.

²⁵ EWENSTEIN BORIS/SMITH WESLEY/SOLOGAR ASHVIN, *Changing Change Management*, Mc Kinsey&Company 2015. Zuletzt abgerufen am 20. Oktober 2018 von <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/chang-ing-change-management>>, Abschn. 1; siehe zudem DiDOMENICO (FN 10), 177 ff.

²⁶ DiDOMENICO (FN 10), 160 ff.

²⁷ EWENSTEIN/SMITH/SOLOGAR (FN 25), Abschn. 1.

²⁸ EWENSTEIN/SMITH/SOLOGAR (FN 25), Abschn. 1.

Versuche des Managements, einen Kulturwandel auf Biegen und Brechen durchzuboxen, sind dabei zum Scheitern verurteilt. Ohne die Veränderung auf persönlicher und organisatorischer Ebene werden sich die Mitarbeiter nicht hin zu einer Wissens-Kultur bewegen. Ein Kulturwandel ist ein wandelndes Spektrum und kein *U-Turn*. Ein solcher Wandel ist als Projekt zu sehen. Die Umsetzung eines vom Autor vorgeschlagenen strategischen Modells, welches in Abbildung 2 dargestellt ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Diese sollen in den nachfolgenden Unterkapiteln kurz näher erläutert werden.

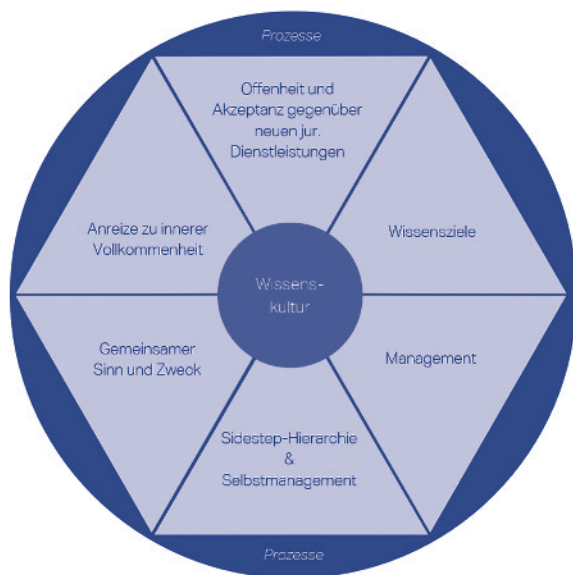


Abbildung 2: Strategisches Modell – Wissens-Kultur & Change-Management.

Bewusstsein generieren – Offenheit und Akzeptanz gegenüber neuen juristischen Dienstleistungen

Um die neuen Herausforderungen im Hinblick auf neue Entwicklungen im Rechtsmarkt, ein dynamisches Geschäftsumfeld und höhere Kundenanforderungen zu meistern, ist funktionales WM nicht nur

wünschenswert, sondern unabdingbar. Ähnlich wie bei anderen unterstützenden Funktionen sind die positiven Auswirkungen von WM auf die Rentabilität und das Risikomanagement eines Unternehmens meist indirekt und nur schwer zu quantifizieren. Im Gegensatz zum anfänglichen Nutzen von WM-Initiativen sind die Kosten dafür klar mess- und sichtbar. Es muss viel in Personal, IT-Ressourcen und Zeit investiert werden. Der individuelle Nutzen von WM kann marginal erscheinen, während der Gesamtnutzen aus einer entfernteren Perspektive sehr gross ist.

Barrieren des Wissensaustausches sollen identifiziert werden und die Vorteile eines nahtlosen Zugangs zu juristischem Know-how mit Hilfe von Technologie aufgezeigt werden. Die Bedeutung, Effektivität und Vereinfachung zukünftiger Rechtsdienstleistungsmodelle sowie die lange Liste der Vorteile von WM werden entweder nicht erkannt oder nicht kommuniziert. Viele Anwälte besitzen immer noch eigene Aktenordner und Datensammlungen, welche nicht geteilt werden. Um Barrieren und mangelnde Akzeptanz der Mitarbeiter für WM zu überwinden, müssen Führungskräfte ihre Mitarbeiter von der Bedeutung von WM, seinen Vorteilen und dem dadurch nachhaltigen Mehrwert überzeugen. Häufige Demonstrationen der positiven Auswirkungen von WM können die Vorteile wirkungsvoll verdeutlichen. «Success Stories» von WM wurden zu einem der vielversprechendsten Instrumente, um Mitarbeiter von dessen Notwendigkeit zu überzeugen. Eine moderne Art der Zusammenarbeit mit innovativen Rechtsdienstleistungsanbietern verbindet künstliche Intelligenz (KI) und neue Technologien mit juristischem Wissen. Jene neuartige Art und Weise der Benutzung neuer Technologien in Verbindung mit WM und juristischen Dienstleistungen muss daher als entscheidender Faktor für Effizienz und Erfolg in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verankert werden. Wenn Menschen eine Denkweise generieren, die neuen Technologien und Arbeitsweisen offen gegenübersteht, werden sie sich der Möglichkeiten zur Selbstvollkommenheit bewusst und sind eher bereit, kommende Veränderungen und Herausforderungen anzunehmen.²⁹ Dabei können Arbeitsmethoden und Prozesse personalisiert werden, welche sie einzigartig erscheinen lassen und Mitarbeitern ihre Rolle in Richtung eines grösseren Ziels aufzeigen.³⁰

²⁹ GINO/SAATS (FN 7), 5 ff.

³⁰ EWENSTEIN/SMITH/SOLOGAR (FN 25), Abschn. 2.

WM-Strategie mit Geschäftsstrategie verbinden – Wissensziele

Alle Aktivitäten von Wissensmanagement müssen mit der Geschäftsstrategie des Unternehmens übereinstimmen.³¹ Eine fehlende Verknüpfung zur Geschäftsstrategie erhöht Ineffizienzen, wodurch die Rechtsanwältinnen ihr Interesse an der Nutzung von WM-basierten Ressourcen verlieren. Um dies zu verhindern, müssen sogenannte *Wissensziele* definiert werden, die für den Aufbau des WM-Systems als Anhaltspunkt dienen. Dies bedeutet eine Prioritätenliste mit Bezug auf bereits vorhandene Wissensressourcen zu erstellen, anstatt zufällig oder generell alle Daten in einer Datenbank zu sammeln. Für einen effektiven Aufbau und eine kontinuierliche Pflege einer *WM-Architektur* müssen zudem alle relevanten Stakeholder und Klienten einer Rechtsabteilung miteinbezogen werden.³² Dabei ist es notwendig, dass *Wissensziele* von verschiedenen Practice Groups definiert werden.

Die Forderung nach Vereinfachung und Standardisierung kann beispielsweise durch die Darstellung einer globalen Vorlage für einen Kaufvertrag oder für andere Verträge wie z.B. einer Geheimhaltungsvereinbarung verdeutlicht werden. Dabei sollen abhängig von der jeweiligen Vertragsart und Rechtsprechung relevante Informationen zu einer schnellen und einfachen Rechtsabklärung führen. Vorlagen von Verträgen würden beispielsweise unterschiedliche Szenarien enthalten, die sich bei der Anpassung von Artikeln durch die Anwendung eines informationsbasierten KI-Systems bildhaft aufschalten würden. Dadurch könnte auch ein nicht-juristischer Mitarbeiter direktes Risikomanagement unter Berücksichtigung unterschiedlicher Gesetzgebungen und Rechtsprechung durch Änderung und Vergleich der Vertragsbestimmungen vornehmen. Dies ermöglicht eine Effizienzsteigerung und eine Senkung der Kosten – nicht nur bei der Vertragserstellung, sondern auch bei der Verhandlung oder dem Abschluss von Verträgen. General Counsels suchen nach schnellen und einfachen Rechtsdienstleistungen. Aufgrund des sich rasch wandelnden Umfelds müssen die Wissensziele regelmässig kontrolliert und entsprechend einer Geschäftsstrategie angepasst werden. Durch eine dynamische Zusammenarbeit der Rechtsanwältinnen mit dem Kunden wird ein

direkter Mehrwert in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens realisiert.³³

Tone at the Top – Management

Durch die Vorbildfunktion der Führungskräfte können Unterstellte zu neuen Verhaltensweisen und zu innovativen Arbeitsweisen beeinflusst werden. Falls ein Management die neue Arbeitsweise nicht unterstützt, wird es in Krisenzeiten stets in das alte Raster zurückfallen und die Kontrolle durch hierarchische Autorität an sich reißen.³⁴

Rechtsanwältinnen werden WM unterstützen, wenn sie ein authentisches Engagement auf höchster Ebene spüren und wenn WM effiziente und hilfreiche Werkzeuge für die tägliche Arbeit bereitstellt. Dabei hat das Management die Aufgabe allen Mitarbeitern zu erklären, wie wichtig WM ist. Dies z.B. durch die Statuierung der Umsetzung einer neuen Kultur des Wissensaustausches im Leitbild der Rechtsabteilung. Ein Ausschuss von Führungspersonen, welcher sich funktionsübergreifend darauf konzentriert, Wissensziele und funktionale Prozesse zu definieren, kann dazu beitragen, Bewusstsein und Akzeptanz für WM als Teil einer zukünftigen Rechtsfunktion zu schaffen. Alle Führungspersonen sollten ihre Anteilnahme zeigen und als leuchtendes Beispiel vorangehen, indem sie selbst als Vorbild zu den WM-Ressourcen beitragen und diese nutzen.

Im Gegensatz zu den quantitativen Vorteilen lassen sich die qualitativen Vorteile von WM sehr gut – bspw. durch die Anzahl abgeschlossener Verträge oder eine sinkende Verhandlungsdauer – messen. Durch Kundgabe dieser Monitorings und Key Performance Indikatoren (KPIs) kann man die Mitarbeiter davon überzeugen, dass WM funktionell effektiv und sinnvoll ist. Dabei muss das Management eine neue Funktion der Rechtsabteilung vermitteln, welche nicht mehr länger rein juristischer Natur, sondern betriebswirtschaftlich und strategisch ist, wobei ein direkter Mehrwert für das Unternehmen generiert wird.

³¹ RUSANOW (FN 11), 267.

³² SCHULZ (FN 4), 3.

³³ SCHULZ (FN 4), 3.

³⁴ LALOIX (FN 22), 17.

Sidestep-Hierarchie

Durch die Beseitigung hierarchischer Barrieren werden Mitarbeitende häufiger Vorgesetzte und Kollegen ansprechen – dies unabhängig von Titeln und Positionen.³⁵ Ein solcher Wandel erfordert Schulungen der Zusammenarbeit, der Interaktion, des Erlernens des Zuhörens und der Kollaboration.³⁶ Erfahrene Teammitglieder können dabei die genannten Fähigkeiten in Trainings oder Kursen an die neuen Teammitglieder weitergeben. Entscheidungen fortschrittlicher Unternehmen werden in Form eines sich selbst verwaltenden und gegenseitigen beratenden Prozesses getroffen. Führungspersonen einer nächsten Generation sind misstrauisch gegenüber ihren Wünschen nach Macht, Kontrolle und Herrschaft. Sie entwickeln eine Ethik des gegenseitigen Vertrauens und der Vollkommenheit während sie ihre Entscheidungen mit einem inneren Gefühl der Integrität begründen.

Gemeinschaftsansatz – Gemeinsamer Sinn und Zweck

Innovative sowie digitale Kommunikationsarten ermöglichen aktuelle Entwicklungen und Fortschritte unternehmensweit mitzuteilen und dadurch Veränderungen greifbar zu machen – ein entscheidender Punkt, wenn es um organisatorische Veränderungen und neue Arbeitsweisen geht.³⁷ Durch die Organisation regelmässiger Wissensaustauschplattformen werden die Mitarbeiter einander kennen und vertrauen lernen sowie ein besseres Verständnis für verschiedene Abteilungen und deren Arbeit erhalten. Durch eine Integration aller Mitarbeiter in die Entwicklungsstrategie neuer Arbeitsweisen kann ein aktiver Wandel gefördert werden. Dabei kann die Bereitstellung einer Plattform sowie einer An-

laufstelle für Kollegen zum Austausch und zur Einsicht aller Informationen, einschliesslich Fortschrittsberichten und informellen Kommentaren, einen wichtigen Gemeinschaftsansatz entwickeln. Die Aktivitäten von Teams und Abteilungen müssen im Intranet oder auf SharePoint visualisiert oder geteilt werden, um ein gemeinsames Verständnis davon zu erhalten, wer was tut. Diese Transparenz und Offenheit bildet eine gemeinsame Verpflichtung zur Erreichung von Ergebnissen, eine grössere Bereitschaft, in diesem Prozess eigene Schritte zu unternehmen und ein besseres Verständnis, sich gegenseitig über jeweilige Abteilungs- und Funktionsgrenzen hinweg zu helfen.³⁸ Empathie und Gemeinschaft schaffen dabei Vertrauen in die Fähigkeiten und das Wissen der Kollegen.

Anreize zu innerer Vollkommenheit

Wissensmanagement ist die Aufgabe jedes Anwaltes und nicht einzelner Wissensmanager, die sich autonom um ein WM-System kümmern. Durch die Anerkennung jener Mitarbeiter, welche sich dem WM widmen und durch die Kommunikation der Bedeutung neuer Arbeitsweisen kann das Management Motivation und Anreize zur aktiven Unterstützung von WM erzeugen.

Lessons Learned und kooperative Arbeitsmethoden müssen Teil der Mitarbeiterziele werden. Darüber hinaus gibt es viele Anreizsysteme, wie z.B. Bonus- oder andere monetäre Belohnungssysteme. Ihre Wirkung wird jedoch geringer sein als diejenigen Ansätze, bei denen Rechtsanwälte von der Notwendigkeit von WM überzeugt sind und aus intrinsischen Beweggründen aktiv dazu beitragen. Wenn die Teilnahme an WM eine Möglichkeit ist, sich als Spezialist in einem bestimmten Bereich zu profilieren, und wenn WM Teil der Leistungsbewertungen wird, werden Rechtsanwälte beginnen, WM ernst zu nehmen.³⁹ Dabei muss die Bedeutung von WM bereits in den Bewerbungsgesprächen erwähnt und als fester Bestandteil der Stellenbeschreibungen definiert werden.

In modernen Organisationen sollten die Mitarbeiter auch emotionale oder intuitive Aspekte der Arbeit miteinbeziehen können, da jeder am effektivsten ist, wenn er sich voll und ganz ausdrücken kann und so beispiellose Energie, Leidenschaft und Kreativität an den Arbeitsplatz bringt. Eine relevante Anforderung für die neue *Generation Z*.

³⁵ EWENSTEIN/SMITH/SOLOGAR (FN 25), 1 ff.

³⁶ LALOUX (FN 22), 11.

³⁷ EWENSTEIN/SMITH/SOLOGAR (FN 25), Abschn. 1 ff.

³⁸ EWENSTEIN/SMITH/SOLOGAR (FN 25), Abschn. 2 ff.

³⁹ SCHULZ (FN 5), 96; vgl. auch SCHULZ MARTIN, Knowledge Management in einer Anwaltskanzlei, in: STAUB LEO/HEHLI HIDBER CHRISTINE (Hrsg.), Management von Anwaltskanzleien: Erfolgreiche Führung von Anwaltsunternehmen, Schulthess Verlag, Zürich/Basel/Genf 2012, 313.

Prozesse

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Art und Weise, wie sich Menschen verhalten und wie sie organisiert sind. Bei genauer Betrachtung einer Rechtsabteilung basiert unternehmerische Rechtsberatung auf Prozessen wie bspw. *Standard Operation Procedures (SOPs)*. Diese Prozesse unterscheiden sich von den Rechtsabteilungen der Anwaltskanzleien oder Beratungsunternehmen, deren einziges Kapital – neben den Menschen – das Wissen ist. Während die heutigen Anwälte ihre eigenen Vorlagen und Entwürfe verwenden, werden neue Prozesse diese vereinheitlichen. Durch Meetings verschiedener funktionsübergreifender Arbeitsgruppen können Rechtsanwälte die mangelnde Effizienz der aktuellen Prozesse aufzeigen und dabei für ein Umdenken aktiv mitwirken.

Fazit

Wissensmanagement muss nicht mehr länger als eine eigenständige Funktion, sondern als integriertes Paradigma einer zukünftigen Rechtsfunktion mit direktem Einfluss auf die unternehmerische Wertschöpfungskette betrachtet werden. Wenn Organisationen keinen stabilen Rahmen für einen interaktiven Wissensaustausch und Wandel hin zu einer lernenden Organisation bieten, kann Wissensmanagement nicht nachhaltig erfolgreich sein – der organisatorische Wandel hin zu einer neuen Arbeitsweise wird scheitern.

Change-Management widmet sich der Realisierung eines kulturellen Wandels hin zu neuen und innovativen Arbeitsweisen. Der Change-Manager muss dabei Lösungsaspekte wie die Generierung von Bewusstsein für neue Arten des Arbeitens, *Just-in-time-Feedback*, Personalisierung, eine Sidestep-Hierarchie oder die unmittelbare Demonstration von Fortschritt durch die Anwendung neuer Tools mit Berücksichtigung der jeweiligen Anspruchsgruppen miteinbeziehen und anwenden.

Die Arbeit der Anwälte einer Rechtsabteilung eines Unternehmens ist prozessorientiert. Dies hat zur Folge, dass der Einbezug von organisatorischen Prozessen in ein vorgeschlagenes strategisches Modell und dessen Umsetzung unabdingbar ist. Eine

Organisation, die Wissen teilt, sollte Innovation vollumfänglich umfassen und begreifen sowie neuen Erscheinungsformen wie dem Selbstmanagement aller Mitarbeitenden, einem evolutionären und gemeinsamen Sinn und Zweck offen gegenüberstehen. Innovation findet dabei dezentral – an den Rändern der Organisation – statt. Die Mitarbeiter brauchen einen kulturellen Rahmen, in dem jeder spüren, experimentieren und eine angemessene Antwort finden kann.

Mit der Entwicklung eines strategischen Modells zur Realisierung eines kulturellen Rahmens für eine Organisation, die sich neuen Arbeitsweisen verschrieben hat und sich für WM einsetzt, identifiziert der Autor des vorliegenden Textes sechs zentrale Aspekte als erfolgsentscheidend:

- (1) Das Schaffen und das Fördern von Bewusstsein;
- (2) Die WM-Strategie muss mit der Geschäftsstrategie bei der Definition von Wissenszielen verknüpft werden;
- (3) Das Management muss die Strategie unterstützen;
- (4) Hierarchische Barrieren müssen beseitigt werden und es soll eine offene Feedback-Kultur gefördert werden;
- (5) Eine Gemeinschaft und ein gemeinsames Ziel können zu Vertrauen und Zusammenarbeit führen; und durch
- (6) richtige Anreize soll ein bereichsübergreifender und organisatorischer Sinn- und Zweckgedanke geschaffen werden.

Während der Beschäftigung mit Wissensmanagement – einschliesslich der intensiven Lektüre von Literatur und Zeitschriften sowie dem Führen von Interviews mit Fachexperten von Rechtsabteilungen, Beratungsunternehmen sowie Anwaltskanzleien – erkannte der Autor des vorliegenden Textes, dass sich das Thema einer Wissenskultur stark mit demjenigen einer lernenden Organisation und mit Change-Management überschneidet. Die reine Auseinandersetzung mit Wissensmanagement birgt Gefahren, da einzelne Aspekte einer Wissenskultur aufgezeigt werden, diese jedoch nicht in einen größeren Zusammenhang gebracht werden.