

Nikolaus Berger: "Man kann heute als Firma nur dann erfolgreich sein, wenn man auch intern gut vernetzt ist."



Die international agierende Anwaltssozietät Freshfields-Bruckhaus-Deringer setzt bei ihrem Tagesgeschäft auf gezieltes Wissensmanagement. Tassilo Pellegrini sprach mit Nikolaus Berger, Knowledge Manager für die Region Österreich, Deutschland und Zentralmitteleuropa, über Erfahrungswerte im Umgang mit mehrsprachigen Datenbeständen, den Nutzen semantisch vernetzter Information und über den Faktor Usability von KM-Technologien.

Welche Rolle spielt Wissensmanagement bei Freshfields-Bruckhaus-Deringer?

Professionelle Informationsbeschaffung und –management sind ein grundlegender Bestandteil unserer Unternehmensstrategie. Als Dienstleistungsunternehmen, welches Know-how durch Beratungsleistung verkauft, besitzen wir keine Assets wie Rohstoffe oder Kapital. Unser Kapital sind die Mitarbeiter und das Wissen, das wir haben. Insofern ist der professionelle Umgang mit Wissen und Information eine unserer Kernkompetenzen.

Sie sprechen vom Asset Information und Wissen. Man muss zwei Qualitäten unterscheiden: implizites und explizites Wissen. Wie gehen Sie mit diesen beiden Qualitäten um?

Beide Qualitäten sind natürlich Bestandteil unseres Wissensmanagements. Organisatorisch unterscheiden wir zwischen extern käuflichem und intern generiertem Know-how.

Unsere Bibliothekare beschäftigen sich mit dem Wissen, das man am Markt kaufen kann. Sie recherchieren und bereiten dieses für die Verwendung in Mandatsfällen auf.

Zusätzlich wird bei uns Wissen auch vorausschauend produziert. Kommt ein neues Gesetz oder gibt es einen Boom im Bereich eines Produktes, fragen wir einen unserer Anwälte oder ein kleines Team, sich mit dem Thema zu beschäftigen und Wissen aufzubauen. Dieses Vorgehen ist effizienter, als wenn 500 Anwälte sich jeweils einzeln mit der Thematik auseinandersetzen.

Das Wissen, das wir im Alltag kreieren, versuchen wir durch die optimale Gestaltung der Arbeitsabläufe zu erfassen. Das beginnt bei der richtigen Planung eines Falles und bei der Einbindung der benötigten Ressourcen. Dabei versuchen wir unsere Datenbanken und Geschäfts-IT so zu gestalten, dass Knowledge Management in dieser Umgebung stattfinden kann. Dies ist notwendig, da unsere Mitarbeiter aufgrund des Zeitmangels nur sehr schwer für zusätzliche Arbeit im Knowledge Management zu gewinnen sind.

Nach Abschluss eines Mandatsfalles wird ein Review gemacht und überlegt, was wir gelernt haben und was von dem Gelernten an andere weitergegeben werden muss. Wir kümmern uns hierbei bewusst um explizite und implizite Ressourcen. Wir versuchen aber auch ganz bewusst nicht alles implizite Wissen zu explizieren, sondern Menschen mit Menschen zu verknüpfen und nicht aus dem Wissen von Menschen Dokumente zu kreieren.

Auf welche technologische Unterstützung greifen Sie in Ihrem Wissensmanagement zurück?

Wir haben im Bereich des externen Know Hows einen Bibliothekskatalog, in dem alles mögliche verzeichnet ist. Wir unterscheiden nicht nach grauer und weißer Literatur. Alles was Sinn macht, kommt dort hinein, mit dem Ziel, das Know-how so zu verzeichnen, dass der Anwalt es findet. Die Dokumente und ihre unterschiedlichen Versionen werden nach selbstgestrickten, firmenweiten Regeln in einem Dokumenten Management System (DMS) abgelegt.

Wenn ein Dokument einen Wiederverwendungscharakter hat, nehmen wir es aus dem DMS heraus und stellen es in einen eigenen Speicher. Das machen wir, weil Dokumente für Zwecke des Know-hows anders beschrieben werden müssen als für den Business-Gebrauch. Wenn ich Dokumente unter Know-how-Gesichtspunkten abspeichere, brauche ich leicht differenzierte Metafelder für die Suche.

Die Technik, die wir dazu verwenden ist eine SQL Datenbank, die mit einer Web-Oberfläche abgefragt werden kann.

Freshfields ist ein global agierendes Unternehmen. Wie verknüpfen Sie Ihre Datenbestände?

Unsere Firma hat 28 Büros in 18 Ländern weltweit. D.h. wir arbeiten mit 18 unterschiedlichen Rechtsordnungen und Kulturen. Hier auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen, ist sehr schwierig, denn das Verständnis, der Horizont, die eingeübten Suchmechanismen und die Sprache sind ganz verschieden.

Als wir z.B. den ersten Entwurf für einen englischen Thesaurus zusammenstellten, kam von unserer IT Abteilung die Information, wir verfügen über Dutch English, American English, British English und France English. Interessanterweise wurden für ein und die selbe Sache komplett unterschiedliche englische Wörter verwendet und auch nur unter diesen hat man in diesem Land die richtige Bedeutung verstanden.

Um das ganze auf einen Nenner zu bringen, mussten wir den Personen unterschiedliche Informationszugänge schaffen, so wie sie es gewohnt sind und wie sie es sich eingeübt haben. Das ist relativ leicht. Schwierig war nur die Verbindungen zu schaffen. Und hier versuchen wir durch visualisierte Benutzerführung und den Aufbau eines semantischen Netzes Abhilfe zu schaffen.

Wie weit sind Sie damit bereits fortgeschritten?

Wir stecken noch mitten drin, deshalb kann ich Ihnen noch keine konkreten Erfahrungswerte liefern. Wir haben jedoch in einem Teil unserer Firma eine Know How Datenbank installiert, die wir mit einem ausgeklügelten Thesaurus versehen haben. Diese Datenbank wird zu 80 Prozent über den Thesaurus mittels Browsing benutzt und nicht über Volltextsuche. Das hat

uns zu dem Schluss gebracht, dass der Mensch, der strukturiert denkt, auch in seiner Suche so vorgeht. Auf den Juristen, der in seiner Ausbildung dogmatische Strukturen lernt, trifft dies besonders zu. Wenn er diese Strukturen in Datenbanken wieder findet, ist die Suche über Browsing oder Klassifikationen viel effizienter. Volltextsuche ist für uns in den wenigsten Anfragen hilfreich, obwohl sich viele Juristen nach Trefferquoten wie mit Google sehnen, die aber mit der Google-Methode nicht in juristischen Texten erreichbar sind.

Jetzt ist es aber so, dass der Thesaurus, der für Deutschland relevant ist, vielleicht noch in Österreich verwendet werden kann. Im angloamerikanischen Raum oder Frankreich funktioniert der Thesaurus aber nicht mehr, weil z.B. Gesellschaftsrecht oder Handelsrecht einen anderen Grundaufbau hat. Was wir jetzt machen, ist den größten gemeinsamen Nenner zu finden und das ist der wirtschaftliche Anlaßfall selbst.

In zweiter Ebene versuchen wir die Grundbäume und Grundstrukturen des Denkens des Juristen im jeweiligen Land abzubilden. Wie wir das konkret darstellen werden, ist noch offen. Es wird jedoch semantisch sein und nicht hierarchisch, d.h. man wird innerhalb des Netzes zwischen den einzelnen Instanzen herumspringen können.

Welche Rolle spielt für Sie der Faktor „Usability“?

Wir passen die Datenbanken an den Benutzer an und nicht die Benutzer an die Datenbanken. Das ist eine logische Entwicklung aus der Arbeitsbelastung unseres Personals. Ein Anwalt bei Freshfields arbeitet pro Woche 60 Stunden und mehr unter enormem Qualitäts- und Zeitdruck. Er braucht in der Bearbeitung seiner Fälle sporadisch kleine Stücke an Information und zwar möglichst schnell. Die Informationsquellen sind dabei sehr unterschiedlich. Das beginnt bei unterschiedlichen Rechtsdatenbanken oder dem WWW, geht über interne Datenbanken, bis zum Kollegen nebenan, den ich aber auch im Vorfeld identifizieren muß.

Wir wissen aus eigener Erfahrung, dass in den meisten Datenbanken wirklich nur Informationsprofis zurechtkommen und auch die beherrschen nur einen Ausschnitt. Wir liefern aber trotzdem die Information all unseren Mitarbeitern auf den PC. Dies funktioniert jedoch nur, wenn das System auch intuitiv benutzbar ist.

Wie werden z.B. Anreiz und Beitragsstrukturen für die Pflege der KM-Datenbanken bei Freshfields gehandhabt?

So etwas gibt es bei uns nicht. Aus meiner Sicht ist Wissensmanagement eine Selbstverständlichkeit. Wissensmanagement bedeutet sich weiterzubilden, das vorhandene Know-how effizient zu verwenden und das eigene Know-how Kollegen zur Verfügung zu stellen. Und das sind für mich Grundelemente, die jeder Mitarbeiter tun muss.

Ich denke, dass man heute als Firma nur dann erfolgreich sein kann, wenn man auch intern extrem gut vernetzt ist.

Welche Empfehlung richten Sie an Organisationen, die den strategischen Mehrwert von Information für sich erkannt haben?

Meine erste Empfehlung ist, wer immer Daten sammelt, sollte sich genau überlegen, wie er diese Daten strukturieren kann, um sie auch optimal in Suchen einsetzen zu können.

Ein zweiter Tipp: man sollte Daten nicht extra irgendwo aufbauen, sondern möglichst einfach in die Geschäftsprozesse des Unternehmens integrieren. Das beste wäre, wenn sie ihr DMS gleich so aufbereiten, dass es als Know-how Datenbank zur Verfügung steht. Dasselbe gilt auch für Kundendatenbanken. D.h. nicht extra kosten- und zeitintensiven Datenspeicher anlegen, sondern die Dinge in ihren Geschäftsgängen abbilden und mit Attributen versehen, so dass man auf Knopfdruck unterschiedliche Sichten auf Daten hat.

Weiters ist es sehr wichtig, dass sie einheitliche Taxonomien haben. Diese brauchen Sie für die Aufbereitung von Know-how, unabhängig davon, in welcher Sprache Sie sich bewegen. Nur so ist sichergestellt, dass ein und dieselbe Sache auch mit den selben Worten beschrieben wird.

Und der menschliche Faktor spielt natürlich auch eine Rolle, denn kein Mensch gibt aufgrund einer natürlichen Einstellung sein Know How Preis. Sie müssen also sehr stark am Vertrauen arbeiten, damit das auch passiert.

Zur Person

Nikolaus Berger ist Director Knowledge Management bei der Anwaltssozietät Freshfields – Bruckhaus Deringer und verantwortlich für die Region Deutschland, Österreich und Zentralmitteleuropa. Das Unternehmen ist eine der führenden Anwaltssozietäten mit über 2400 Rechtsanwälten, über 5700 Mitarbeitern und 28 Büros in Europa, Amerika und Asien. Freshfields –Bruckhhaus Deringer berät weltweit Unternehmen, Staaten und öffentliche Organisationen in allen Bereichen des Wirtschaftsrechts.

Nikolaus Berger ist Mitglied des Management-Team der [Plattform Wissensmanagement](#).