

Werner Bünnagel

Virtualisieren, vernetzen & teilen: Wissensmanagement beim DGB Rechtsschutz

Die DGB Rechtsschutz GmbH ist der gewerkschaftliche Rechtsschutz für die Mitglieder der DGB-Gewerkschaften. Mit zirka 750 Mitarbeitern zählt sie zu den größten juristischen Dienstleistern hierzulande. Es ist die Einzigartigkeit in der Kombination von Breite der juristischen Kompetenz und Tiefe des Wissens in den einzelnen Fachbereichen, die dem gewerkschaftlichen Rechtsschutz ein Alleinstellungsmerkmal gibt. Daher überrascht es nicht, dass die Wissenswirtschaft im Unternehmen eine strategische Funktion übernimmt.

© Margot Kessler/PX/Photo.to.de



Die Vernetzung von Wissen und die Sicherung des vorhandenen Erfahrungswissens sind einerseits Teilfunktionen, andererseits bereichsübergreifende Themen. Dies deutet jedoch gleichzeitig an, wie lohnenswert es ist, sich dem Wissen im Unternehmen unter den Aspekten Kollektivität und Solidarität anzunähern. Für mittelgroße Unternehmen ist dies ein erfolgskritischer Moment, um im dynamischen Wettbewerb zu bestehen.

→ Traditionelle Lösungswege vs. moderne Lösungskonzepte

Während Konzerne bei strategischen Themen Stäbe von Mitarbeitern auf die Projektierung ansetzen können, steht im Mittelstand eine ressourcenschonende Umsetzung im Vordergrund. Was die Vergleichbarkeit im Allgemeinen betrifft, so muss dennoch explizit festgehalten sein, dass es sich um wissensbasierte Geschäftsprozesse handelt, die von ausschließlich datenorientierten Produktionsprozessen klar zu unterscheiden sind. Eine erste Besonderheit erfahren diese wissensbasierten Prozesse dadurch, wenn sie in hohem Maße an Menschen gebunden sind. Wissen ist deshalb eher als organisches Kontinuum mit stetigen Veränderungen und wechselnden Erscheinungsformen zu begreifen.

Ein Kick-and-Rush-Ansatz und die Vermeidung starrer Ablaufpläne waren und sind die methodische Alternative gewer-

sen. Kick-and-Rush soll dabei veranschaulichen, wie Teilprojektziele mit dem gesammelten Einsatz des Projektteams und keine multiprozessualen Teilstränge verfolgt werden.

Über die Dreiheit Intranet-Wissen-Kommunikation ist eine Modellskizze entwickelt worden, die Marktpositionierung und Alleinstellung durch Vernetzung herausarbeitet. Die operativen Prozesse selbst sind durchaus traditionell, denn alle Räder sollten nicht neu erfunden werden. Das Projekt „Virtuelle Kommunikationsplattform“ ging zu Beginn des Jahres 2017 in die Umsetzungsphase, der Roll-out ist zum Ende des Jahres 2017 projektiert. Im Grunde genommen beginnt dann erst die heiße Phase in der Entwicklung des Produktivsystems.

→ Unternehmensspezifisches und bedarfskonformes Wissensmanagement

Die umspannende Zielführung im Projekt besteht insbesondere darin, ein Modell zur unternehmensspezifischen Wissenswirtschaft zu entwickeln und das Bewusstsein für die Kommunikation als Erfolgsfaktor zu fördern. Wissen ist – einmal ganz technisch betrachtet – eine Sammlung von Informationen und Daten. Auch Erfahrungen lassen sich darauf reduzieren, und damit wird Wissen zu einer Datensammlung mit unterschiedlichsten Repräsentanzen. Wissen, in welcher Form auch immer, zu transferie-

→ Kurz gefasst:

- *Wissenskollektivität als Ansatz hilft, mit der Vernetzung von Mitarbeitern ein Alleinstellungsmerkmal zu schaffen.*
- *Die virtuelle Plattform ist dabei mehr als bloßes Instrument, vielmehr soll Interaktion die Transferprozesse in Gang halten.*
- *Eine moderne Wissenswirtschaft als Modellierung spannt den Bogen vom Intranet über das Wissen zur Kommunikation.*
- *Wissenstransfer wird nicht in der Theorie modelliert, sondern in der Praxis.*

ren, stellt demzufolge einen Prozess dar, im Verlauf dessen ein Wissensobjekt von einem Punkt zum anderen bewegt wird. Für diejenigen, die den Wissenstransfer steuern, die also Wissen managen wollen, ist von großer Bedeutung, welche Methoden zur Verfügung stehen.

Eine Methodenklasse ist hier besonders herauszustellen, nämlich die Kommunikation. In der Annäherung an die methodischen Möglichkeiten geht es dann allerdings weder um Typologie noch Kategorisierung. Vielmehr muss es interessieren, welche Methoden zuverlässig gewähren, dass Wissen von einem zum anderen wandert. Somit hat das Wissensmanagement sowohl die Aufgabe,

die Datenobjekte zu systematisieren als auch deren Bewegung im Wissensnetz des Unternehmens zu organisieren.

→ Die Zielrichtung

Die Einrichtung einer internen virtuellen Plattform hat zweifellos strategische Implikationen. Zunächst ist dies die Homogenisierung der Wissenswirtschaft über die Bereichsgrenzen hinweg. Hin zur Operationalisierung sind die einzelnen Ziele funktionalisiert worden. In einer kleinen Auswahl wird angestrebt:

- Solidarität und Kollektivität als Motivationsmomente,
- Wissensvernetzung zur Marktpositionierung,
- Wissensbestände als Alleinstellung,
- Unternehmenskultur als Bezugspunkt zur Identifizierung,
- Intranet, Wissenswirtschaft und Kommunikation im Zusammenspiel,
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität im Wettbewerb um die besten Köpfe.

Die Bereitschaft, Wissen zu teilen und weiterzugeben, die Identifizierung mit dem Unternehmen und eine florierende Unternehmenskultur sind keine naturgegebenen Entwicklungsmomente. Daher muss in allen Phasen und allen Prozessschritten der Mensch als entwicklungsbestimmender Faktor einbezogen sein.

→ Das Vorgehensmodell

Aus den strategischen Vorarbeiten heraus waren dann die Prozessmomente in den Fokus zu nehmen. So ist neben der mehr deskriptiven Herangehensweise gleichsam im Sinne der Prozesssicht eine Modellierung der unternehmensspezifischen Wissenswirtschaft vorgenommen worden.

Dieses Modell war wiederum ein Bezugspunkt für die Projekt- und Ablaufplanung. Im nächsten Schritt konnten dann die ersten Differenzierungen wie Selektionen im Hinblick auf die Wissensobjekte vorgenommen werden. Wichtiger Bezugspunkt war dabei die Vielschichtigkeit von Wissen und dessen Repräsentanzen. So wurde selbstverständlich zwischen internem und externem Wissen differenziert, explizites Wissen von implizitem Wissen unter-



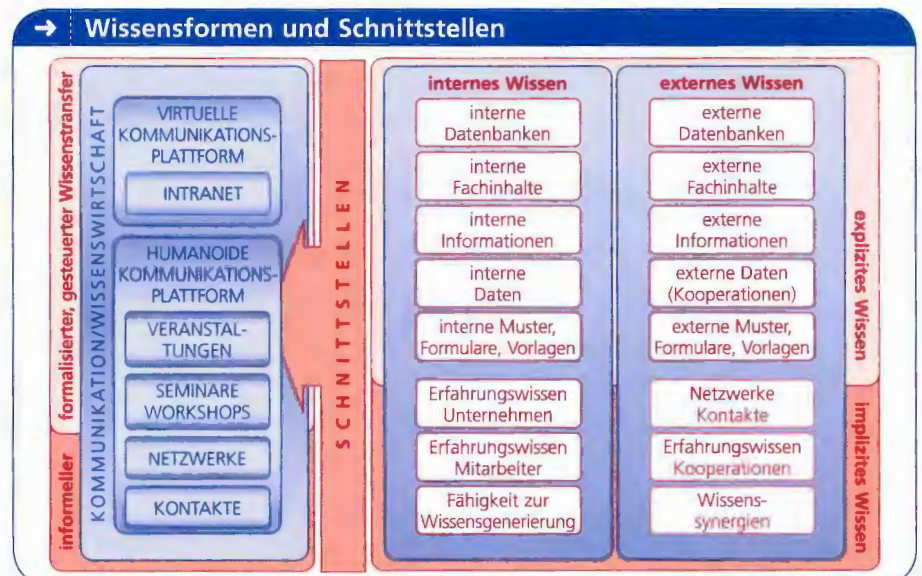
schieden und auf formalisierten resp. ungesteuerten Wissenstransfer abgestimmt.

→ Besonderheiten dieser Projektierung

Die Implementierung einer Plattform ist heutzutage wenig originell. Zu viele Erprobungen haben schon für einen gewissen Standard gesorgt. Es sind allein die verschiedenen und zugleich besonderen Aspekte sowie Blickwinkel, die der Diskussion und dem Erfahrungsaustausch noch Nährstoff geben können. Daneben sind es einzelne Bausteine, die Erkenntnisse hervorbringen sollen, wozu gewiss u. a. der Durchdringungsgrad der Wissenslandkarte und die Foren zählen.

Wissenssolidarität und Wissenskollektiv
Solidarität und Kollektivität sind in der Projektierung keine politischen Parolen. Sie haben eher einen emotionalen Kern, wenn man Menschen dazu bringen will, ihr Wissen zu teilen. So erfordert es Einfühlsamkeit und es ist notwendig, das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stabilisieren resp. zu entwickeln. Neben kodifiziertem Wissen sind es Erfahrungen sowie individuelle Wissensbestände der Mitarbeiter, die den Kapitalwert entscheidend mitbestimmen. Kollektivität und Solidarität sind daher erfolgskritische Zielpunkte einer Projektierung.

Die Wissenslandkarte ist noch mehr ein technisches Instrument zur Vernetzung, während den moderierten und redaktio-



nell unterstützten Foren eine deutlich größere Komplexität anhaftet. Nichtsdestotrotz sind die Akzeptanz und letztlich der Nutzungsgrad erfolgskritische Maßstäbe.

Die Wissenslandkarte ist zum einen dadurch gekennzeichnet, dass sich Kollegen offen bereit zeigen, ihr Wissen weiterzugeben, und Kollegen sich Informationen holen. Damit ist eine von vielen Quellen zur Förderung des kollektiven Denkens erschlossen.

Interaktivität und Wechselseitigkeit

Konzeptionell findet der Gedanke vom Wissenskollektiv seine Fortsetzung in der Anwenderführung. Die Wissenslandkarte macht die Wechselseitigkeit augenscheinlich und zeigt ganz deutlich, dass nicht reiner Konsum, sondern Aktion des Anwenders gefordert ist. Während das Abrufen des Wissens bei Wissensexperten im Unternehmen noch ein mittelbarer Prozess ist, wird der Austausch in den Foren unmittelbar. Zudem erfährt das Bilaterale noch eine andere Nuancierung, denn der Austausch kann genauso auf einem vergleichbaren Wissensniveau stattfinden.

Die Reichweite von Interaktivität sowie Wechselseitigkeit darf nicht unterschätzt werden. So werden die Anwender herausgeführt aus der passiven Haltung hinein zur Mitgestaltung. Die gemeinsame Gestaltung und das gemeinsame Erreichen von Zielen ist schließlich ein Beitrag zur Motivationsförderung, ist ein Anreiz zur Freisetzung intrinsischer Motivation.

Bedarfskonformität und Mitgestaltung

In allen Phasen soll eine begleitende Anwendergruppe für adäquate Entwicklungslinien sorgen. Die Einbeziehung ausgewählter Mitarbeiter ist prägendes und nicht allein formales Element. Schließlich ist Personalisierung allein wenig zielführend, wenn die Möglichkeiten nicht adäquat, d. h. am Bedarf orientiert sind. Ein standardisiertes wie konfektioniertes Firmen-Intranet ist dagegen offensichtlich ein Glücksspiel, was die Akzeptanz betrifft.

Entwicklung und Weiterentwicklung bilden einen kollektiven Prozess, der aus dem Unternehmen heraus voranschreitet. Das Intranet verstehen die Mitarbeiter als ein praxistaugliches Hilfsangebot. Aus Sicht des Unternehmens ist dann eine virtuelle Kommunikationsplattform ein ständig verfügbares Instrument der

Organisations- bzw. Unternehmensentwicklung. Daher ist die Einbeziehung der Mitarbeiter unumgänglich, sind Kollektivität und Solidarität als Marksteine der Unternehmenskultur eine hinreichende Bedingung. Nur so entsteht Identifikation und die damit einhergehende Motivation für Engagement, Veränderung und Mitgestaltung.

→ **Erfahrungstransfer und allgemeingültige Prinzipien**

Ist das Humanwissen in Bezug auf Geschäftsprozesse von großer Bedeutung, dann kommt man nicht umhin, sich den psychologischen Aspekten des Wissenstransfers zu widmen. Das Wissenskollektiv mag in erster Schau recht politisch anmuten, dennoch steckt die zentrale Bedeutung darin, dass erst im gemeinschaftlichen Denken und mit der Akzeptanz der Gemeinschaft die Grundlage für die Bereitschaft zum Teilen gelegt ist. Wissenssolidarität kann zum Beispiel herausstellen, dass Wissenstransfer nicht auf ein Unternehmen beschränkt sein muss, sondern dass genauso Partner in den Prozess des Wissenteilens einbezogen werden können, sobald es um eine gemeinsame Sache geht.

Die Alleinstellung des gewerkschaftlichen Rechtsschutzes muss gleichfalls intern spürbar werden. Denn das Wissen der Mitarbeiter und die Vielfalt des kodifizierten Wissens ist zweifelsfrei einzigartig. Mit Hilfe des Intranets wird die Wissensvernetzung professionalisiert. Zudem schafft das Unternehmen die Wissenssicherung und den Wissenstransfer und dies alles mit dem Ziel hin zu einer modernen Wissenswirtschaft.

Die Einführung eines Intranets ist nicht originell, das wurde bereits erwähnt, die Praxis des Wissenstransfers und der Erfahrungsaustausch dazu, das ist allerdings etwas Besonderes. Mögen auch die konzeptionellen Ansätze unspektakulär sein, so können im Hinblick auf die Pragmatik die operativen Schritte gewisse Impulse geben.

→ **Wichtige Präsuppositionen einer modernen Wissenswirtschaft**

Meist wird bei den vorhandenen Modellierungen den Methoden des Wissensmanagements und der Wissensgenerierung

zu wenig Rechnung getragen. Wissen ist – einmal ganz technisch betrachtet – eine Sammlung von Informationen und Daten. Auch Erfahrungen lassen sich darauf reduzieren, und damit wird Wissen zu einer Datensammlung mit unterschiedlichsten Repräsentanzen. Wissen, in welcher Form auch immer, zu transferieren, ist demnach ein Prozess, dem folgend ein Wissensobjekt von einem Punkt zum anderen bewegt wird. Für diejenigen, die den Wissenstransfer steuern, die also Wissen managen wollen, ist daher von großer Bedeutung, welche Methoden ihnen zur Verfügung stehen.

Das Generieren neuen Wissens muss nicht ein rein individueller Prozess sein, mittels Objektorientierung kann die technologische Voraussetzung geschaffen werden, Wissensobjekte miteinander in Verbindung zu bringen. Die abschließende Stufe der Projektierung ist demnach die objektorientierte Verarbeitung des Wissens, damit über die Wissensobjekte sowohl ein sicherer Zugriff gestaltet ist als auch durch die Verknüpfung von Wissensobjekten, der Vernetzung von Wissen, gleichfalls das System einen Beitrag zur Wissensgenerierung leistet.

→ **Der Autor**



Dr. Werner Bünnagel, Jahrgang 1959, kann auf vielfältige Erfahrungen in der Beschäftigung mit Wissen, Lernen, Kommunikation und Projekten zurückgreifen. Die moderne Wissenswirtschaft ist dabei einer seiner besonderen Interessenschwerpunkte gewesen, sei es als Projektleiter, als Leiter Personalentwicklung oder wie zurzeit als Leiter Kommunikation bei der DGB Rechtsschutz GmbH. Seine Sicht der Dinge hat er in vielen Fachartikeln und monografischen Veröffentlichungen zum Ausdruck gebracht.

✉ buennagel@wissensmanagement.net