

## **Wissensmanagement bei Steuerberatern: Aufgabenstellungen und Lösungsansätze**

Prof. Dr. Georg Disterer  
Fakultät für Wirtschaft und Informatik  
Fachhochschule Hannover  
georg.disterer@fh-hannover.de

### **Abstract**

Steuerberater erbringen bei der Beratung ihrer Mandanten wissensintensive Dienstleistungen, folgerichtig gilt Wissen als wichtigste Ressource, um im Wettbewerb zu bestehen. Daher sollte mit dieser Ressource gezielt und systematisch umgegangen werden; dafür steht seit einigen Jahren der Begriff „Wissensmanagement“. Dabei stellen sich für Steuerberater spezifische Aufgabenstellungen im Wissensmanagement. Eine Reihe vorliegender Lösungsansätze ist darauf zu prüfen, ob nachhaltige Erfolge bei der Steigerung von Qualität, Effizienz und Stabilität der Beratungsleistungen zu erwarten sind.

I	Einleitung	2
II	Traditionelles Vorgehen bei Steuerberatern	5
III	Verschiedene Wissensarten	7
IV	Wissensbestände	12
V	Barrieren des Wissensmanagement	14
VI	Lösungsansätze und Maßnahmen im Wissensmanagement	18
	VI.1 Kultur	18
	VI.2 Führung	19
	VI.3 Vertrauensbildende Maßnahmen	21
	VI.4 Anerkennung und Belohnung	23
	VI.5 Netzwerke, Communities of Practice	24
	VI.6 Kodifizierung versus Personalisierung	25
	VI.7 Organisatorische Gestaltungsmaßnahmen	26
	VI.8 Gestaltung der Arbeitsräume	26
VII	Zusammenfassung	27
	Literaturhinweise	28

## I Einleitung

Steuerberater gelten als Vertreter so genannter Professional Services, bei denen der Erfolg wesentlich von den Kompetenzen und Erfahrungen der Berufsträger sowie dem Organisationswissen des Unternehmens abhängt. Andere Berufe, die zu den „Professional Services“ gezählt werden, sind Unternehmensberater, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, beratende Ingenieure u.a. Das Kerngeschäft dieser wissensintensiven Berufe<sup>1</sup> besteht in der Erbringung von Beratungsleistungen aufgrund von bestehendem Wissen und vorhandenen Erfahrungen. Damit sind dies die wesentlichen Vermögenswerte von Steuerberatungen, die es effektiv und effizient zu nutzen gilt. Im Wissensmanagement soll der Erwerb, die Aufbereitung und Speicherung sowie die Verteilung und Nutzung von Wissen systematisch und methodisch betrieben werden, um die ökonomische Nutzung vorhandenen Wissens und vorliegender Erfahrungen zu verbessern sowie die Qualität der Beratung zu steigern und zu stabilisieren.

Der Wissensbegriff umfasst vor allem Kenntnisse und Erfahrungen, die eine Aufnahme und Verarbeitung neuer Informationen gestatten, somit das Umgehen mit neuen Situationen und Kontexten fördern und die Integration neuer Sachverhalte und Zusammenhänge in bestehende Expertise unterstützen. Da Wissen damit für Unternehmen offensichtlich von hohem Wert ist, sollte in Unternehmen damit nicht beiläufig und zufällig umgegangen werden, sondern bewusst, zielgerichtet, systematisch und methodisch. In diesem Sinne signalisiert die Endung „-management“ von Wissensmanagement, dass eine knappe Ressource gezielt und systematisch gehandhabt wird.

Wissensmanagement wird für die Berufe der Professional Services seit mehr als 20 Jahren als wichtiger Managementansatz propagiert<sup>2</sup>. Die Bedeutung des Wissens für Professional Services spiegelt sich auch in plakativen Formulierungen wie „After all, our knowledge and experience is our >> product <<“<sup>3</sup> oder „... in professional services, we are selling the expertise of our people“<sup>4</sup> oder "We sell knowledge."<sup>5</sup>

Wissensmanagement ist seit einigen Jahren ein bedeutendes Thema in Theorie und Praxis vieler verschiedener Fachgebiete. Sowohl Betriebswirtschaftslehre, Organisationslehre, Wirtschaftsinformatik, Kommunikationswissenschaften als auch Soziolo-

---

1 „Knowledge Intensive Firms“, vgl. Robertson/Sorensen/Swan (1998), Tenkasi/Boland (1998), Donaldson (2001).

2 So sind frühe Hinweise bei Sveiby/Lloyd (1987) und Kogut/Zander (1992) zu finden.

3 Chait (1999) S. 23.

4 Townley (2002) S. 4.

5 R. Sibioni, Chairman and COO of KPMG, zit. in Alavi (1997) S. 1.

gie und Erkenntnistheorie ringen um ein Verständnis von Wissensprozessen und den sinnvollen Umgang mit Wissen. Über den Erfolg von Wissensmanagement-Initiativen gibt es jedoch bisher kein klares und einheitliches Bild. Schilderungen von Beispielen in der Fachliteratur belegen den Erfolg unterschiedlicher Ansätze, doch auch skeptische Stimmen sind zu vernehmen: Über deutliche Enttäuschungen über die Kluft zwischen Erwartungen und tatsächlich eingetretenen Veränderungen wird berichtet<sup>6</sup>. Grundsätzlicher wirkt die Kritik, dass Wissen eigentlich nicht steuerbar oder handhabbar sei; diese Kritik gipfelt in der Formulierung: „Der Begriff vom *Wissensmanagement* bleibt jedoch durch eine euphemistische Steuerungsillusion geprägt.“<sup>7</sup> In der Regel steht jedoch der Begriff Wissensmanagement für die gezielte und systematische Handhabung der Ressource Wissen und greift damit die Kritik auf: „Knowledge itself cannot be managed. Only the processes or systems through which we share knowledge can be managed.“<sup>8</sup> Danach ist die Nutzung des Begriffs Wissensmanagement ein Ausweichen, um nicht präzisere, aber sperrigere Begriffe wie „Wissenshandhabungsmanagement“ einzusetzen - ähnliches gilt z.B. für Begriffe wie Ideenmanagement und Kundenmanagement. Daher wird Wissensmanagement pragmatisch als „Intervention in die Art und Weise der Wissenserzeugung und Wissensteilung in einer Organisation“<sup>9</sup> verstanden.

Der schillernde - weil verheißungsvoll klingende und zugleich unscharfe - Begriff „Wissensmanagement“ sowie die Vielfalt der Perspektiven und Ansätze und die resultierende Vielzahl von Veröffentlichungen in den vergangenen Jahren haben dazu geführt, dass einerseits von einer Wissensrevolution gesprochen wird, andererseits zu diesem Thema - schon 1998 - eine „Kakophonie“<sup>10</sup> diagnostiziert wurde.

Dennoch überwiegt die Ansicht, dass Wissensmanagement - im Sinne eines gezielten und systematischen Umgangs mit Wissen - für Steuerberater und andere Berufe der Professional Services große und nachhaltige Bedeutung besitzt, da ihr Wissen wesentlicher Bestandteil der Marktleistung ist, die sie anbieten.

Zudem ist der Beruf und Berufsausübung für Steuerberater durch Entwicklungen geprägt sind, die starke Veränderungen verursachen: Hoher Kostendruck, große Konkurrenz, anspruchsvolle Mandanten und starker Zeitdruck bei der Mandatsbearbeitung er-

---

6 Vgl. McDermott (1999) S. 104, Preissler/Roehl/Seemann (1997) S. 5, Schrage (1998), Lucier/Torsilieri (1997) S. 15, Manville/Foote (1996) S. 80, Lehner (2000) S. X, Gibbert/Probst (2002) S. 2, Gupta/Govindarajan (2000) S. 71, Schrage (1998), Davenport/Glaser (2002) S. 108.

7 Roehl (1999) S. 31.

8 Platt (1998) S. 2, vgl. Roehl (1999) S. 31, Miller (1998) S. 4, Alvesson/Kärreman (2001) S. 995.

9 Hermann/Mambrey/Shire (2003) S. 16, Bienzeisler/Menold/Mambrey (2003) S. 29.

10 Teece 1998 S. 55.

fordern u.a. Maßnahmen des Wissensmanagement, um den Ansprüchen des Marktes gerecht zu werden. Die zahlreichen und kurzfristigen Änderungen der steuerlichen Gesetzgebung erzwingen einen großen Aufwand, die steuerliche Expertise immer wieder zu aktualisieren und die Vorgehensweisen der Mandatsbearbeitung anzupassen.

Der Austausch von Wissen unter Kollegen verbessert die wirtschaftliche Nutzung der steuerlichen Expertise einer Steuerberatung<sup>11</sup>. Das fachliche Netzwerk der Mitarbeiter einer Steuerberatung kann signifikant besseren Rat hervorbringen als Einzelkämpfer. Insbesondere für Steuerberater in größeren Büros ist die Ausschöpfung von Synergien, die beim netzwerkartigen Wissenstransfer erzielt werden, von wettbewerbsentscheidender Bedeutung.

An der Fachhochschule Hannover wird seit einigen Jahren zum Thema „Wissensmanagement in Professional Services Firms“ forschungs- und praxisorientiert gearbeitet. Empirische Studien zum Wissensmanagement bei Rechtsanwälten zeigten ein durchaus widersprüchliches Bild<sup>12</sup>: Einige Anwaltskanzleien entfalten seit Jahren intensive Aktivitäten im Wissensmanagement, andere entdecken das Thema erst jetzt. Einige Kanzleien streben Effizienzverbesserungen über die Standardisierung von Vorgehensweisen und der Erstellung von Mustern und Vorlagen an, in anderen Kanzleien führen Sparmaßnahmen zur Schwächung des Wissensmanagements. Viele Kanzleien erarbeiten Muster und Vorlagen, die wertvolles Vorgehenswissen enthalten, andere Kanzleien unterstützen vor allem die Kommunikation zwischen Anwälten zum direkten Wissensaustausch.

---

11 Vgl. Huang (1998) S. 582, Quinn/Anderson/Finkelstein (1996) S. 75.

12 Vgl. Disterer (2005a).

## II Traditionelles Vorgehen bei Steuerberatern

Wegen der geschilderten Entwicklungen des Berufs und der Berufsausübung bedarf das Wissen einer Steuerberatung sowie dessen Aufbau, Erweiterung, Erhalt und Weitergabe erhöhter Aufmerksamkeit. Die Bemühungen dazu tragen seit einigen Jahren zwar das Label Wissensmanagement, dennoch sind die Methoden und Techniken keineswegs vollständig neu. So versuchen Steuerberater schon seit langem, Sammlungen des bei der Mandatsbearbeitung erarbeiteten steuerlich relevanten Wissens anzulegen und für weitere Nutzungen zu konservieren. Insbesondere das „Wiedererfinden des Rades“ gilt als abschreckende Metapher, wenn erprobte Vorgehensweisen, steuerliche Konstruktionen, ausgefeilte Berechnungsschemata oder juristische Konstruktionen bei vergleichbaren Mandaten wiederverwendbar wären, jedoch „bei Null“ begonnen werden muss, nur weil es im Bedarfsfall an einem schnellen und zuverlässigen Zugriff auf bereits vorhandenes Material fehlt.

Daher wird traditionell versucht, wiederverwendbares Material zu entwickeln und systematisch abzulegen. Dies gilt vor allem für einfache Formulare, Checklisten und Berechnungsformeln, die Routinearbeiten mit eher geringer Wertschöpfung unterstützen sollen. Diese Routinetätigkeiten werden teilweise als "commodities" angesehen, die nur geringe Relevanz für die Wettbewerbsposition einer Steuerberatung besitzen; dies ist auch daran abzulesen, dass zur Unterstützung dieser Tätigkeiten umfangreiche und kommentierte Formular- oder Musterhandbücher im Handel verfügbar sind.

Davon zu unterscheiden sind komplexe steuerliche Konstruktionen wie z.B. bei Unternehmenskäufen oder in Immobilienprojekten. Beratungen in diesen Sachen werden als "high end work" bezeichnet und die entsprechenden Muster und Vorlagen werden als wertvolles Wissenskapital gehütet. Sie sollen insbesondere in der Anfangsphase anspruchsvollerer Mandate eine kurze Reaktionszeit und eine hohe Qualität sichern.

Derartige Formulare, Checklisten oder Vorlagen sollen ein Kondensat steuerrechtlichen Wissens bilden, das Wissen soll sozusagen an das Papier gebunden werden und damit wichtige Eigenschaften von Papier bekommen: lagerfähig, transportabel, vervielfältigbar. Mit gleichen Zielen werden häufig Sammlungen von Rechtsprechungen und Fachartikeln angelegt und gepflegt.

Doch viele Erfahrungen mit diesen Sammlungen sind wenig ermutigend. Der Aufwand zum Aufbau und zur Pflege ist hoch, die arbeitsteilige Zusammenarbeit der gemeinsamen Pflege und Nutzung ist nur schwer zu organisieren. Die Fachgebiete einer Steuer-

beratung werden meist nicht vollständig abgedeckt und der Zugang zu den Wissenssammlungen ist eher mühevoll und wenig systematisch. Die Heterogenität der Quellen (Dokumente, Dateien, interne und externe Datenbanken, Zeitschriften, Bücher, Gesetzestexte und -sammlungen) wird nur schwer überwunden. Auch ist der Nutzen derartiger Sammlungen nur schwer zu argumentieren und zu quantifizieren. Dies gilt besonders für größere Steuerberatungen, bei denen die Organisation und deren Berufsträger über mehrere bzw. viele Standorte verteilt sind.

Und auch das lange bekannte Bemühen um „leverage“ (Hebelwirkung) kann als Vorgehen des Wissensmanagements angesehen werden. Wenn Steuerberater in den ersten Berufsjahren bestimmten Partnern zugeordnet werden, dann ist das nicht nur als weitere Ausbildung anzusehen, sondern auch als Ansatz der Übertragung von Kenntnissen und Erfahrungen. Wissen, das einige in der Steuerkanzlei (schon) besitzen, soll an andere übertragen werden, um effizienter genutzt zu werden<sup>13</sup>.

Darüber hinaus dient jede fachliche Kommunikation zwischen Kollegen dem Wissensaustausch. Allerdings ist diese Kommunikation nicht immer friktionsfrei. Konzentration auf das Wesentliche (die Arbeit „in der Akte“), Zeitknappheit, natürliche Trägheit, Berufsehre, Konkurrenz, Motivationsmangel und viele andere Faktoren wirken als Barrieren.<sup>14</sup>

---

13 Vgl. Sherer (1995) S. 677: „... reproducing knowledge and skills that exist in others“.

14 Vgl. Disterer (2000), Disterer (2001).

### III Verschiedene Wissensarten

Die Identifikation von Wissensarten führt zu einem besseren Verständnis, was Wissen ist und welches Wissen für Steuerberater bedeutend ist. Wichtiger noch: Eine sinnvolle Unterscheidung von Wissensarten gibt Hinweise, wie die verschiedenen Wissensarten spezifisch zu handhaben sind.

Zur Identifikation von Wissensarten wurden in der wissenschaftlichen Literatur verschiedene Ansätze entwickelt. Der wohl bekannteste Ansatz geht auf den ungarischen Erkenntnistheoretiker und Philosoph Polanyi (1891 bis 1976) zurück und wurde von Nonaka aufgegriffen und fortentwickelt<sup>15</sup>. Danach ist zwischen implizitem und explizitem Wissen zu unterscheiden.

**Implizites Wissen** ist im Wesentlichen in den Erfahrungen von Mitarbeitern bzw. Kollegen enthalten. Dieses Wissen ist verborgen, „in den Köpfen“ gespeichert („embodied knowledge“) und verankert in Denkmustern, mentalen Vergleichen und Analogien, Vorstellungen und Perspektiven, die Individuen zum Verständnis ihrer Umgebung einsetzen. Als klassische Beispiele aus dem Alltag werden die Fähigkeiten und das Fingerspitzengefühl eines Handwerkers nach jahrelanger Berufserfahrung oder die Fähigkeiten des Fahrradfahrens oder Schwimmens genannt, die nicht sprachlich vermittelbar sind, sondern durch Erfahrung, Training und Übung erworben werden. Bei Steuerberatern wäre beispielsweise das Verhandlungsgeschick, also die Fähigkeit des erfolgreichen Agierens in schwierigen Verhandlungssituationen, zum impliziten Wissen zu zählen. Implizites Wissen liegt dem Handeln latent zugrunde und kann als Erfahrungsschatz oder Intuition skizziert werden. Dieses Wissen ist nur schwer zu dokumentieren und z.B. in Mustern oder Anleitungen zu kodifizieren, sondern kann nur durch persönlichen Austausch, Teilnahme und Training vermittelt werden.

**Explizites Wissen** hingegen ist artikulierbar und kann in Arbeitsanweisungen, Modellen, Berichten, Dokumentationen, Anleitungen, Zeichnungen, Bildern o.ä. enthalten sein. Dieses Wissen ist also speicherbar auf Papier oder Datenträger („disembodied knowledge“) und auf formalem Weg übertragbar.

Die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen gibt erste Hinweise auf Möglichkeiten des Wissensmanagements. So wird implizites Wissen nicht über klassische Dokumente oder Datenbanken zu erfassen und transferieren sein, sondern kann

---

<sup>15</sup> Vgl. Nonaka (1991), Nonaka (1994).

vor allem via Kommunikation und Kollaboration übertragen werden. Hingegen kann explizites Wissen erfasst, artikuliert und codiert werden, um es dann in Dokumenten oder Datenbanken zu speichern und durch einen schnellen und komfortablen Zugriff bereit zu stellen.

Jedoch ist die Klassifikation auch zu hinterfragen, da implizites und explizites Wissen kaum trennscharf zu unterscheiden sind, sondern in Abhängigkeit zueinander stehen und fließend ineinander übergehen können<sup>16</sup>. Die oftmals als Dichotomie genutzte Gegenüberstellung von implizitem und explizitem Wissen stellt eine durchaus in Frage zu stellende Vereinfachung dar<sup>17</sup>.

Für Berufe der Professional Services muss eine spezifische Unterscheidung nach Wissensarten vorgenommen werden, um gezielte Hinweise abzuleiten. Dafür wird zurückgegriffen auf eine Klassifikation relevanten Wissens für Anwälte in vier Kategorien<sup>18</sup>: Administratives Wissen, deklaratives Wissen, prozedurales Wissen, analytisches Wissen.

**Administratives Wissen („know about“):** Administratives Wissen umfasst die Kenntnisse über das laufende Geschäft einer Steuerkanzlei. Damit sind Kenntnisse über Mandate und Mandanten, Zuständigkeiten, Bearbeitungsstände, Termine, Adressen, Faktura, Offene-Posten-Listen u.ä. angesprochen. Dieses Wissen ist überwiegend explizit, d.h. es liegt (zumindest potentiell) dokumentiert und gespeichert vor - sei es in Papierform in den Akten oder in Dateien der Datenverarbeitung. Von modernen Systemen der Datenverarbeitung für das Kanzleimanagement kann heute das Speichern, Aufbereiten und Bereitstellen dieser Inhalte erwartet werden. Zusätzlich kann Hintergrundwissen zu Mandanten, Branchen und wirtschaftlichen Zusammenhängen aus öffentlich zugänglichen Quellen (Wirtschaftspresse, WWW ...) bezogen werden. Administratives Wissen ist für die operative und administrative Führung einer Steuerkanzlei notwendig, im Wettbewerb um neue Mandate und Mandanten besitzt es nur geringe Bedeutung.

**Deklaratives Wissen („know what“):** Deklaratives Wissen bei Steuerberatern umfasst das Wissen über die steuerliche Gesetzgebung und Rechtsprechung. Diese Wissensinhalte werden auch als Rechts- oder Faktenwissen oder als deskriptives Wissen bezeichnet. Darunter fallen die Kenntnisse über Steuergesetze und sonstige Normen, ü-

---

16 Vgl. Tuomi (1999) S. 111, Spender (1996) S. 51, Alavi/Leidner (2001) S. 112.

17 Vgl. Lahti/Beyerlein (2000) S. 66, Alvesson/Kärreman (2001) S. 998, Nahapiet/Goshal (1998) S. 246, Winter (1987), Spender (1996) S. 51.



ber die einschlägige Rechtsprechung sowie über wichtige Tendenzen in der Fachliteratur. Diese Art Wissen wird größtenteils während der Ausbildung aufgenommen und in berufsbegleitender Weiterbildung gepflegt<sup>19</sup>. Deklaratives Wissen stellt das notwendige steuerliche Basiswissen dar, um als Steuerberater tätig zu sein, sichert jedoch keineswegs den beruflichen Erfolg<sup>20</sup>. Deklaratives Wissen liegt überwiegend explizit in Gesetztexten, Büchern, Zeitschriften und Datenbanken vor.

**Prozedurales Wissen („know how“):** Bezeichnet die Kenntnis, wie mit Steuerrecht und Gesetzgebung umzugehen ist bzw. welche Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten bestehen. Dieses Wissen geht über Faktenwissen hinaus, umfasst also mehr als die Kenntnis einschlägiger Normen und Gesetze, ist handlungsorientiert und fokussiert. Prozedurales Wissen basiert im Wesentlichen auf Erfahrungen in Mandaten und hat sowohl impliziten Charakter, da es oftmals „in den Köpfen“ derjenigen verborgen ist, die es besitzen. Es kann jedoch auch zu einem beträchtlichen Teil expliziert und in Checklisten, Formularen, Musterschreiben, Vermerken u.ä. festgehalten werden und damit z.T. unabhängig von personellen Wissensträgern vorliegen.

Prozedurales Wissen ist handlungsorientiert und daher besonders wertvoll für Steuerberater, da es das Handeln - etwa die Bearbeitung eines Mandats - ermöglicht oder erleichtert<sup>21</sup>. Ein bedeutender Ansatz des Wissensmanagement zielt daher auf die Explizierung prozeduralen Wissens, die Codierung in geeigneten Dokumentationsformen sowie die Bereitstellung dieser Dokumentationen - heute in der Regel mit Unterstützung von Datenverarbeitung. Die gezielte Systematisierung und Standardisierung kann zu Effizienzsteigerungen im Vorgehen und zu Qualitätssteigerungen bei der Steuerberatung führen.

**Analytisches Wissen („know why“):** Analytisches Wissen umfasst Kenntnisse und Erfahrungen der Anwendung deklarativen und prozeduralen Wissens in spezifischen Situationen, also z.B. im spezifischen steuerrechtlichen, wirtschaftlichen, persönlichen Kontext eines Mandats. Insbesondere das Wissen um komplexe Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und um die Notwendigkeit der Berücksichtigung spezieller Nebenbedingungen wird unter analytischem Wissen gefasst:

---

18 Vgl. Edwards/Mahling (1997) S. 160.

19 Vgl. Hitt/Bierman/Shimizu/Kochhar (2001) S. 14.

20 Vgl. Quinn/Anderson/Finkelstein (1996a) S. 72.

21 Vgl. Quinn/Anderson/Finkelstein (1996a) S. 72: “Advanced skills (know-how) translate “book learning” into effective execution. The ability to apply rules of a discipline to complex real world problems is the most widespread value-creating professional skill level.”

*“Systems understanding (know-why) is deep knowledge of the web of cause-and-effect relationships underlying a discipline. It permits professionals to move beyond the execution of tasks to solve larger and more complex problems – and to create extraordinary value. Professionals with know-why can anticipate subtle interactions and unintended consequences ...”*<sup>22</sup>

Dieses Wissen wird durch persönliche Teilnahme an entsprechenden Situationen aufgebaut und daher auch als „Erfahrungswissen“ bezeichnet. Auch durch die Teilhabe an entsprechenden Mandaten etwa durch die Rezeption von Erfolgsgeschichten („story telling“) kann Erfahrungswissen entstehen. Dem Aufbau und der Weitergabe von Erfahrungswissen dient auch die Bildung fester Kernteams für wichtige Mandanten dient.

Erfahrungen werden relativ langsam während der Berufsausübung aufgebaut und verbleiben meist in den „Köpfen“ der Berufsträger gespeichert. So ist dieses analytische Wissen z.B. nur schwer an Dokumenten wie Musterschreiben oder Vertragsdokumenten abzulesen, da diese Dokumente i.d.R. nur das Endergebnis kognitiver Prozesse darstellen, nicht aber den Verlauf einer steuerrechtlichen Untersuchung, die Prüfung letztlich verworfener Alternativen, zu Rate gezogene Analogien, Gesprächen mit Mandanten oder der Finanzverwaltung etc. erkennen lassen. Eher ist Erfahrungswissen in Anmerkungen oder Memos zu Verträgen finden, die gezielt als Analyse und Erfahrungsbericht erstellt werden, oder in Fallstudien, die gezielt eine Gesamtschau des Verlaufs und der Ergebnisse einer Mandatsbearbeitung bieten.

Darüber hinaus ist Metawissen in Form der **Kenntnis über Wissensträger („know who“)** von Bedeutung. Wer weiß was? Wer hat spezielle Kenntnisse und Erfahrungen? Wer ist kompetenter Ansprechpartner für bestimmte Spezialfragen? Dieses Wissen liegt in kleineren Steuerkanzleien meist in Form von Milieuwissen vor, da in diesen „nebenbei“ aufgenommen wird, an welchen Mandaten oder Fachpublikationen die Kollegen arbeiten. In großen Steuerberatungen mit vielen Beratern und mehreren Büros ist es unverzichtbar, dieses Wissen zu explizieren und sorgsam und systematisch zu pflegen. Der Aufbau und die Pflege entsprechender Expertenverzeichnisse ist jedoch eine Herausforderung, da eine ausreichende Qualität und Aktualität der Beschreibung von Kenntnissen und Erfahrungen sichergestellt werden muss. Eine zentrale Stelle, die im Interesse einer möglichst einheitlichen Terminologie und gleicher Maßstäbe wünschenswert ist, kann die Beschreibungen mangels genauer Kenntnisse der Personen i.d.R. nicht leisten. Die Festlegung durch zuständige Partner in einzelnen Fachberei-

---

<sup>22</sup> Quinn/Anderson/Finkelstein (1996a) S. 72.

chen oder Dezernaten ist abstimmungsbedürftig, um nicht autoritär zu wirken. Werden die Beschreibungen von den Steuerberatern selber erstellt und gepflegt, dann werden weniger erfahrene Steuerberater vielleicht zur Selbstüberschätzung neigen und sich übergebührlich Kenntnisse zuschreiben, während anerkannte Fachautoritäten eine detaillierte Beschreibung ihrer Kenntnisse und Erfahrungen für überflüssig und müßig halten.

## IV Wissensbestände

Explizites Wissen der verschiedenen Wissensarten liegt in Steuerkanzleien an verschiedenen Orten und in verschiedenen Formaten vor. Administratives Wissen zu Mandaten, Mandanten, Zuständigkeiten, Bearbeitungsständen, Terminen etc. sind Akten oder Aktenverwaltungssystem, Adressen und Ansprechpartner einem Adressverzeichnis, Termine einem Kalender und betriebswirtschaftliche Werte einem Rechnungswessensystem zu entnehmen. Integrierte DV-Systeme, die mehrere der Einzelfunktionen unterstützen, werden als *practice management software* bezeichnet. Deklaratives Wissen ist in Büchern, Zeitschriften und Fachdatenbanken enthalten. Prozedurales Wissen wird mit Checkliste, Musterschreiben, Formularen und Arbeitsanweisungen übertragen. Mit der Beschreibung von Erfolgsgeschichten kann versucht werden, analytisches Wissen zu erfassen und zu verbreiten. Kenntnisse über Wissensträger (know-who) kann mit Expertenverzeichnissen, Yellow Pages o.ä. bereitgestellt werden.

In Steuerkanzleien werden heute vielfach auch Intranets eingesetzt, um einen zentralen Zugang zu verschiedenen Beständen anzubieten<sup>23</sup>. Mit Intranets wird zum Teil überwunden, dass Suchvorgänge durch heterogene und disparate Quellen erschwert oder behindert werden. So wird der Zugang zu verschiedenen Informationssystemen bereitgestellt, die administratives Wissen aus internen Informationssystemen, deklaratives Wissen aus internen und externen steuerrechtlichen Datenbanken und prozedurales Wissen in Form diverser Muster und Vorlagen bereit stellen. Zudem werden Neuigkeiten und Meldungen zum aktuellen Geschehen angeboten. Intranets stellen für große Steuerkanzleien wichtige Informationssysteme dar, um Zugangsmöglichkeiten zu umfangreichen und heterogenen Wissensbeständen zu bieten, und sind ein wichtiges Instrument für die tägliche Arbeit. Allerdings ist die ausreichende Qualität und Effizienz der systemseitig unterstützen Suchvorgänge erfolgskritisch; hier bleiben methodische und technische Weiterentwicklungen abzuwarten<sup>24</sup>.

Mit dem Aufbau und der Pflege der Wissensbestände werden mehrere Ziele verfolgt:

- Zeiten für erfolglose oder wenig effiziente Recherchen werden nicht honoriert und müssen daher abgeschrieben werden; zudem bergen erfolglose Suchen Qualitätsrisiken und wirken demotivierend.

---

<sup>23</sup> Ähnlich wie bei Rechtsanwälten, vgl. dazu Disterer/Fleischer (2007), Doyle/Toit (1998), Pacifici/Skalbeck (1999).

<sup>24</sup> Vgl. Disterer/Fleischer (2007).

- Bei Aufnahme der Bearbeitung eines neuen Mandates sind möglichst sicher und genau geeignete Checkliste, Musterschreiben oder Dokumentationen ähnlicher Mandate der Vergangenheit zu erschließen, um „das Rad nicht wieder neu erfinden“ zu müssen und Qualitätsstandards zu halten.
- Der schnelle und zielsichere Zugriff auf die Expertise von Kollegen („know who“) ist notwendig, um bei komplexen Mandaten die Bearbeitung durch die am besten geeigneten Kollegen zu erreichen.
- Bei der Akquisition neuer Mandate ist es wichtig, potentiellen Mandanten konkrete Kenntnisse und Erfahrungen in der jeweiligen Materie vorzuweisen. Dies geschieht am besten durch die Präsentation ähnlicher Mandate, die in der Vergangenheit erfolgreich bearbeitet wurden. Mandanten fordern immer öfter „... show me, don't tell me ...“ aus Unsicherheit, dass die vorgegebene Expertise tatsächlich nicht in ausreichendem Maß vorliegt.

## V Barrieren des Wissensmanagement

Initiativen des Wissensmanagement verlaufen in Berufen der Professional Services oftmals nicht zufriedenstellend. Realisierungen und Umsetzungen von Ansätzen zum Wissensmanagement sind keineswegs trivial, da der bereitwilligen und aktiven Teilnahme der Mitarbeiter einige Barrieren im Wege stehen.<sup>25</sup> Daher müssen Maßnahmen des Wissensmanagements ausdrücklich und nachhaltig unterstützt und gefördert werden. Der angestrebte Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern einer Kanzlei geschieht nicht von alleine oder „automatisch“, eine bereitwillige und aktive Teilnahme der Mitarbeiter am Wissensaustausch ist nicht selbstverständlich. Allgemein ist dies darauf zurück zu führen, dass wir in einer eher individualistisch geprägten Kultur leben, in der das Teilen von Wissen pointiert als "unnatürliche" Handlungsweise beschrieben werden kann<sup>26</sup>; akzentuiert formuliert gilt in diesem Zusammenhang: "Zudem gehört der Drang zum Teilen nicht zu den dominierenden Wesensmerkmalen des Menschen"<sup>27</sup>.

Oft und lange ist das Bild geprägt, das Wissen einen Schatz darstellt, den es zu hüten gilt. Schon in der Schule wird überwiegend wahrgenommen, dass Wissen nur individualisiert belohnt wird. Speziell für Steuerberater kommt hinzu, dass während der Ausbildung und der Sozialisierung im Beruf die Teambildung und Teamarbeit nicht im Mittelpunkt stehen.

Wissen anderen mitzuteilen und Wissen anderer zu nutzen ist problematisch. Ersteres erfordert Engagement und Aufwand, letzteres das Eingeständnis, dass Lösungsansätze anderer (vielleicht) besser als die eigenen sind. Zudem stellt die Teilnahme am Wissensaustausch in manchen Situationen eine Zusatzmühe dar. Beispiel: Warum sollte ein Steuerberater die zusätzliche Mühe aufbringen, von einem geeigneten Schreiben ein Musterschreiben abzuleiten und den Kollegen bereitzustellen? Auch ist das Bewusstsein zu schärfen, dass Kollegen ein spezielles Problem (oder ein ähnliches) schon einmal bearbeitet haben könnten. Wie wird erreicht, dass Steuerberater nach guten Lösungen ihrer Kollegen fragen und suchen, bevor sie aufwändig eine eigene Lösung entwickeln? Wie wird das notwendige Vertrauen geschaffen, dass die Lösungen anderer etwas taugen können?

---

25 Vgl. Disterer (2005b) und Disterer (2003)

26 Vgl. etwa Below (1999): "Knowledge Sharing is an unnatural act", Hoving (1999) S. 28: "The natural resistance of individuals to share knowledge ..."; vgl. Quinn/Anderson/Finkelstein (1996) S. 22, Holloway (2000), Rüter/Engelhardt (2000) S. 80, Herbst (2000) S. 156, Murray (2000) S. 188, Andrews (2001) S. 25, Barua/Ravindran (1996) S. 262, Collier/Demarco/Fearey (1996) S. 66, Hoving (1999) S. 28.

27 Herrmann (2002) S. 572.

Einige Barrieren, die bei der Einführung von Wissensmanagement besonders zu beachten sind, seien detaillierter diskutiert.

**Machtverlust:** Nach dem tradierten Begriffsverständnis dient Wissen vor allem der Handlungs- bzw. Entscheidungsvorbereitung. Wissen bietet die Möglichkeit der Handlung und Entscheidung; wer für eine Handlung oder Entscheidung notwendiges Wissen nicht besitzt, ist der Handlungsmöglichkeit benommen. Hierauf zielt das Wort von Francis Bacon: "Wissen ist Macht". Wissen über Gesetze, Normen, Abläufe, Mandaten u.a. ermöglicht Handlungen und Entscheidungen. Steuerberater, die Wissen für Kollegen bereitstellen, ermöglichen diesen damit die Verwendung des Wissens. Damit geben diese Mitarbeiter die Exklusivität ihrer Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten auf<sup>28</sup>. Jedoch kann auf der Exklusivität oder Seltenheit eine gewisse Wertschätzung und Anerkennung als "Experte" innerhalb einer Steuerkanzlei beruhen, zudem kann auch eine höhere Sicherheit des Arbeitsplatzes angenommen werden. Dies führt eher dazu, dass Wissen wie ein Schatz gehortet wird, anstatt es mit Kollegen zu teilen<sup>29</sup>. Insbesondere wenn Steuerberater in Konkurrenz um Aufstiegsmöglichkeiten stehen, werden sie Vorteile durch exklusive Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten nicht gern durch die Bereitstellung ihres Wissens für andere preisgeben<sup>30</sup>.

**Bloßstellung:** Wenn Steuerberater ihr Wissen anderen bereitstellen, dann ist damit der Anspruch verbunden, dass das Wissen nicht trivial ist, sondern gewissen Wert und Seltenheit besitzt.<sup>31</sup> Wenn die Kollegen Wert und Seltenheit nicht ebenso einschätzen<sup>32</sup>, könnten sie ihre Geringschätzung auf die Person des Mitarbeiters übertragen. Und allzu häufig sind Kollegen versucht, eifertig vermeintlich (!) notwendige Korrekturen oder Ergänzungen anzumahnen, um ihre eigene Expertise zu dokumentieren<sup>33</sup>.

**Unsicherheit:** Weniger erfahrene Mitarbeiter empfinden häufig Unsicherheit, ob ihr Wissen für Kollegen von Wert ist. Für sie ist die Einschätzung schwierig, ob Wissen zu allgemein und wohlbekannt ist, oder ob es sehr spezifisch für die spezielle Situation - und damit kaum übertragbar - ist. Die Einschätzung ist nicht trivial und erzeugt Unsicherheit.

---

28 Vgl. Andrews (2001) S. 25: „... fear of loss of monopoly ...“, vgl. Morris/Empson (1998) S. 614.

29 Vgl. Reimus (1997) S. 10, Davenport/Long/Beers (1998) S. 52.

30 Vgl. Pfeffer (2001) S. 250: „Why is it so hard to share best practices and knowledge? One of the answers must surely be the internal competition ...“

31 Vgl. Krogh (1998) S. 135: „Each individual is faced with the challenge of justifying his true beliefs in presence of others ... In sharing knowledge, each individual must publicly justify his personal knowledge.“

32 Vgl. Law/Lee-Partridge/Beng/Wong (2002) S. 84: „... people may feel apprehensive about sharing because they do not wish to be embarrassed in case they sound ‘silly’ to others.“; vgl. Rodwell/Humphries (1998) S. 31.

33 Vgl. Krogh/Köhne 1998, Rodwell/Humphries (1998) S. 31.

**Motivationsmangel:** Wissen mit anderen zu teilen bedeutet Mehrarbeit für die Aufarbeitung, Dokumentation und Beschreibung des Wissens. Die Nutzung von Wissensdatenbanken beruht z.B. auf dem Prinzip, dass Mitarbeiter einerseits Mühe aufwenden und Wissen einstellen, um dieses Kollegen bereit zu stellen, andererseits davon profitieren, wenn sie selbst auf die Wissensdatenbank zugreifen. Wer diesem Prinzip des gegenseitigen Gebens und Nehmens nicht vertraut oder das Funktionieren noch nicht erfahren hat, dem fehlt ein Anreiz, die Mehrarbeit auf sich zu nehmen. Das Nutzenversprechen des Wissensteilens ist vielen Mitarbeitern zu vage, um bereitwillig die Mehrarbeit zu investieren<sup>34</sup>. Daher ist es notwendig, dass Mitarbeiter nicht nur den individuellen Nutzen im Blick haben, sondern ein gewisses Maß an Einsatzwillen und Engagement für die Gemeinschaft der Kollegen aufbringen, damit Wissensaustausch funktioniert. Theoretisch und abstrakt wird dies jedem Mitarbeiter einsichtig sein, die Umsetzung im Alltag zeigt jedoch häufig, dass Motivation und Einsatzwille dann letztlich doch nicht ausreichen.

Zudem gilt die Dokumentation und Bereitstellung von Wissen für andere oftmals weniger als die Arbeit an Mandaten. Arbeitsvolumen und Zeitdruck der Mandatsarbeit verdrängt häufig die Arbeit an Systematisierungen und Strukturierungen, deren Nutzen erst später entsteht. Somit geraten Tätigkeiten im Wissensmanagement in den Verdacht, zweitrangige Bedeutung zu haben und erfahren ein nicht ausreichendes Maß an Aufmerksamkeit und Anerkennung.

**Konfliktscheu:** Wissensaustausch zwischen Steuerberatern kann in vielen Situationen neue, innovative oder zumindest "andere" Ideen zu Tage fördern. Wenn die führenden Mitarbeiter einer Steuerkanzlei eher konservative Grundhaltungen pflegen, wird freier und ungehinderter Wissensaustausch eher dieser Kultur entgegen laufen. Wenn Wandel und Risiken eher gescheut werden, dann werden neue Ideen, herausfordernde Ansätze und abweichende Erfahrungen eher unterdrückt. Ebenso wird Wissen, das durch die Unternehmenskultur nicht legitimiert ist oder der Kultur zuwider läuft, zurückgehalten. Für Wissensaustausch ist eine offene, ehrliche, konstruktive und kritische Gesprächskultur notwendig, damit unterschiedliche Perspektiven und Ansätze ungehindert ausgedrückt und ausgetauscht werden können.

---

34 Vgl. Lauer (2000) S. 3.



**Hierarchie und Bürokratie:** Streng hierarchische Unternehmensformen behindern Kommunikation und Wissensaustausch. Bürokratische Regelwerke und Formalia verhindern den Austausch von Wissen und Erfahrungen<sup>35</sup>.

Berufsträger in Steuerberatungen (und anderen Professional Services) scheuen starke Hierarchien und ausgeprägte formale Kontrolle<sup>36</sup>, sie erstreben ein gewisses Maß an Autonomie<sup>37</sup>. Die Vorstellungen zur Berufsausübung sind so geprägt, dass "... direct organizational control over their [professionals] behavior and activities is inherently incongruent with professional values of autonomy. ... norms of behavior are presumably designed to enable individuals to carry out specialized work without direct supervision."<sup>38</sup> Wenn eine (zu) hierarchische oder bürokratische Ordnung dieses Maß an Autonomie gefährdet oder nicht zulässt, neigen Berufsträger zur Abkapselung, um einen letzten Bereich der Autonomie zu sichern - dies ist jedoch die denkbar schlechteste Voraussetzung für die Bereitschaft zur Wissensteilung mit anderen.

---

35 Vgl. Szulanski (1996) S. 32.

36 Vgl. Quinn/Anderson/Finkelstein (1996), Tolbert (1987) S. 105, auch Fink (2000) S. 2.

37 Vgl. Hunter/Beaumont/Lee (2002) S. 17, Quinn/Anderson/Finkelstein (1996) S. 11.

38 Tolbert (1987) S. 104, vgl. Hunter/Beaumont/Lee (2002) S. 7.

## VI Lösungsansätze und Maßnahmen im Wissensmanagement

Zur Umsetzung der Ziele und Erledigung der Aufgabenbündel des Wissensmanagement wird bei Berufen der Professional Services häufig auf eine Unterscheidung der beiden Kernstrategien der Kodifizierung und Personalisierung zurückgegriffen<sup>39</sup>.

Unternehmen können sich auf das explizites, kodifizierbare Wissen konzentrieren und versuchen, dieses zu erfassen, aufzubereiten und allen Mitarbeitern Zugang dazu zu verschaffen, um damit die Wiederverwendung des Wissens zu erreichen. Dafür werden Dokumente in Form von Checklisten, Musterschreiben, Vorlagen angelegt, die das Wissen unabhängig vom Wissensträger zugänglich machen (people-to-document). In Steuerberatungen haben Checklisten und Musterschreiben für standardisierbare Vorgänge eine besondere Bedeutung.

Der Ansatz der Personalisierung geht davon aus, dass das wertvollste Wissen implizit und eng an jene Personen gebunden ist, die es entwickelt haben bzw. besitzen. Nach der Strategie der Personalisierung ist dann vor allem der Wissenstransfer durch Kommunikation zwischen Personen zu fördern (people-to-people). Bei diesem Vorgehen steht also nicht das zu transferierende Wissen im Vordergrund, sondern die Förderung von Kommunikation und Austausch zwischen Personen.

Eine im Jahr 2005 durchgeführte empirische Studie bei großen Anwaltskanzleien zeigt aufschlussreiche Ergebnisse, die auf Steuerberater zu übertragen sind.<sup>40</sup> Dabei wird deutlich, dass Kodifizierung die dominante Strategie in Anwaltskanzleien ist, Ansätze der Personalisierung erhalten geringere Priorität. Zu den geringer eingestuften Ansätzen gehören die Unterstützung und Förderung der Kommunikation zwischen Anwälten durch organisatorische Maßnahmen oder Einsatz von IT-Systemen.

Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Maßnahmen, die zur erfolgreichen Einführung von Wissensmanagement sowie zur Vermeidung o.g. Barrieren beitragen. Eine vollständige und integrierte Methode existiert jedoch nicht. Im Folgenden werden daher Einzelmaßnahmen vorgestellt und diskutiert.

### VI.1 Kultur

Wissensmanagement gilt vor allem als Ansatz, der die Kultur eines Unternehmens und die Art der Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern betrifft. Technisch orientierte

---

39 Vgl. Hansen/Nohria/Tierney (1999).

40 Vgl. Disterer (2005a).

Lösungsansätze, die primär auf den Einsatz von Datenbank- und Kommunikationssysteme zielen, erweisen sich schnell als kurzatmig.<sup>41</sup> Die Implementierung technischer Systeme ist kein Erfolgsgarant für effizientes Wissensmanagement, vielmehr ist Wissensmanagement als interdisziplinäres Fachgebiet aufzufassen, in dem Organisation und Soziologie dominieren und die Technik unterstützende Rollen übernimmt<sup>42</sup>.

## VI.2 Führung

Wissensaustausch setzt zwingend eine konsistente, überzeugende und verlässliche Unterstützung von Wissensmanagement durch die führenden Steuerberater einer Kanzlei voraus<sup>43</sup>. Führungskräften muss bewusst werden, dass Wissensmanagement wertvoll ist und Unterstützung benötigt:

"Top Management must come to the realization that knowledge need to be nurtured, supported, enhanced, and cared for."<sup>44</sup>

"If the top brass is not convinced that the knowledge-management effort will directly enhance the bottom line, the program will surely fail."<sup>45</sup>

Darüber hinaus müssen Führungskräfte deutlich signalisieren, dass sie von der Bedeutung und Notwendigkeit des Wissensaustauschs überzeugt ist, und dass Initiativen des Wissensmanagement anerkannt werden, Unterstützung verdienen und bekommen.<sup>46</sup>

Die Unterstützung von Initiativen des Wissensmanagement kann verschiedene Formen besitzen: So signalisiert eine kommunikative Begleitung der Initiativen durch „öffentliche“ Ankündigungen und Beschreibungen durch hochrangige Vertreter der Steuerkanz-

---

41 Vgl. Backof/Hartman (1999) S. 8: "Technology is the easy part, the hard questions are the human ones.", Ruggles (1998) S. 88: "If the people issues do not arise, the effort underway is probably not knowledge management. If technology solves the problem, yours was not a knowledge problem.", Chait (1999) S. 24: "... technology provided only about 20% of our overall solution.", McDermott (1999) S. 104: "The great trap in knowledge management is using information management tools and concepts to design KM systems."; vgl. Backof/Hartman (1999) S. 8.

42 Vgl. S. Beaty, Shell Oil, zit. nach Whiting (1999) S. 1: "When you start talking about knowledge, it's really about people, relationships, communities, and a new way of working."; Reimus (1997) S. 14: "When it comes to sharing ... the leading challenge had comparatively little to do with information or technology - and everything to do with changing behavior.", Dyer (2000) S. 5: "... the main barriers to implementation of KM programs are the absence of an organizational culture that promotes sharing ..."; Barth (2000) S. 3: "... KM has more to do with anthropology than with technology ... KM is enabled by technology but absolutely dependent on culture, especially on values like trust."; vgl. Borghoff/Pareschi (1997) S. 838, Swan/Scarborough/Preston (1999) S. 669 und 676, Ruggles (1998) S. 86, Holloway (2000) S. 7, Lauer (2000) S. 3.

43 Vgl. Bock (1998) S. 10: "Changing behavior demands leadership. People who are being asked to change need clear, recognizable signals from their highest-ranking colleagues."; Eginton (1998) S. 251: "Senior management support is crucial to the success of any knowledge management strategy ... Cultural change can demand a big stick - the only really big stick is that yielded from the very top."; vgl. Whiting (1999) S. 5, vgl. Nonaka/Konno (1998) S. 53, Chait (1999) S. 24, Gaßen (1999) S. 28.

44 Nonaka/Konno (1998) S. 53, vgl. Chait (1999) S. 24, Brand (1998) S. 18.

45 Horwitch/Armacost (2002) S. 30.

46 Vgl. Terrett (1998) S. 75: "... the firm must back up its commitment by demonstrating the value it places on knowledge management."; vgl. Han/Anantatmula (2006) S. 7, Nonaka/Konno (1998) S. 53, Whiting (1999) S. 5.

lei, dass dem Vorhaben (auch) von der Spitze der Kanzlei Bedeutung eingeräumt wird. Mitarbeiter, die sich für die Initiativen engagieren, erfahren Förderung und Bestätigung durch Gewährung von Finanzmitteln für Projekte oder Einräumung von Zeitkontingenten für Aktivitäten des Wissensaustauschs.

Zudem müssen die Partner einer Kanzlei dringend als Vorbilder für Wissensaustausch dienen<sup>47</sup>, sie müssen den Worten eigene Taten folgen lassen:

"The best way to change an organisation is for top-management to 'walk-the-talk'. ... Top management should rehearse these values [of knowledge management] and change their behaviour visibly."<sup>48</sup>

Diese Voraussetzung für den Erfolg von Initiativen des Wissensmanagements wird in der Literatur als besonders wichtig hervorgehoben<sup>49</sup>, da andernfalls das Propagieren der Notwendigkeit des Wissensaustauschs unglaublich wirkt. Führungskräfte haben – in allen Unternehmen – Multiplikatorenwirkung, ihr Verhalten wirkt als Vorbild und Beispiel. Entsprechend müssen sie sichtbar „mit gutem Beispiel voran gehen“, anstatt abzuwarten oder gar zu bremsen.

So können Diskussionen zu Fachthemen aus- und nachdrücklich als Wissensaustausch und Diskurs verstanden und gestaltet werden - statt als Wettbewerb und Kampf zwischen Diadochen, Pfauen, Generationen u.a. Als einfaches Beispiel mag die in vielen Steuerkanzleien tradierte Veranstaltung der „Zeitschriftenbesprechung“ dienen, in der regelmäßig ausgewählte steuerrechtliche Fachaufsätze diskutiert werden. In der Regel werden diese Diskussionen vorbereitet durch Fachkräfte, die noch nicht so lange in der Kanzlei arbeiten, die dann die Fachdiskussionen durch eine kurze Darstellung des Inhalts und der Bedeutung eines Beitrags einleiten. Diese Situation kann dazu führen, dass anschließend an diese Einführung jeder der Beteiligten sich gemüßigt fühlt, seine – vermeintlich treffendere – Einschätzung abzugeben, um die eigene Fachkompetenz zu demonstrieren. Dies mag manchmal als sportliches bzw. intellektuelles Ringen verstanden werden, wird aber oft als Kampf, Rechthaberei und Zurechtweisung aufgefasst. Damit ist kein guter Grundstein für einen konstruktiven Wissensaustausch gelegt, viele werden versuchen, derartige Veranstaltung zu meiden oder sich dabei zu „verstecken“.

---

47 Vgl. Oberkfell cit. in Backof/Hartman (1999) S. 11: "They [senior management] lead by their action. They have to model the behaviour"; Miller (1998) S. 73: „A culture change needs to be led by example.“; vgl. Hidding/Catterall (1998) S. 10, Mohrman/Finegold (2000) S. 40, Frey (2000) S. 89.

48 Krogh/Roos (1996) S. 425.

49 Vgl. Krogh/Roos (1996) S. 425, Miller (1998) S. 73, Mohrman/Finegold (2000) S. 40, Hönicke (1999) S. 19, Pan/Scarborough (1998) S. 62, Steinle/Eickhoff/Vogel (2000) S. 286, Bordt (2001) S. 7, Frey (2000) S. 89, Pechtl (1999) S. 40, KPMG (2003) S. 12.

Der Charakter der Veranstaltungen kann und sollte durch führende Steuerberater der Kanzlei gezielt dahingehend geprägt werden, dass jeder der Beteiligten sich traut, offen Fragen zu stellen und Beiträge zu leisten. Das Repertoire dazu ist weitreichend: Wortwahl („kritisch zu hinterfragen“ statt „falsch“), Rhetorik (Fragen stellen statt endgültige Antworten postulieren), Taktik (kurze Beiträge statt langer Monologe), Moderation (ggf. schlichten und zur Teilnahme auffordern) etc. Dazu ist allerdings der Hinweis zu beachten, dass die Ausbildung im Steuerrecht gerade darauf abzielt, Argumentationen mit Gegnern strittig zu führen, dies würde bedeuten, dass Steuerberater während der Ausbildung eine Art zu argumentieren annehmen, die im späteren Beruf dem konstruktiven Wissensaustausch mit Kollegen eher hinderlich ist. Dies ist als Hinweis zu werten, mit welcher Obacht und mit welchem Nachdruck konstruktiver Umgang zwischen Kollegen anzustreben ist.

Zudem ist von führenden Anwälten einer Kanzlei aktiv dafür Sorge zu tragen, dass erste - vielleicht kleine - Erfolge des Wissensmanagements bekannt und „gefeiert“ werden. Auch dies kann gezielt als Signal eingesetzt werden, dass Wissensmanagement als bedeutend und wertvoll angesehen wird.

### **VI.3 Vertrauensbildende Maßnahmen**

Eine der Voraussetzungen für Wissensaustausch ist, dass Steuerberater untereinander und gegenüber der Kanzlei darauf vertrauen, dass Wissensaustausch ihnen nicht zum Nachteil gereicht. Der Aufbau von Vertrauen wird zugleich als die wichtigste und schwierigste Aufgabe bei der Bildung von Arbeits- und Projektgruppen angesehen.<sup>50</sup>

Geeignete Unternehmenskulturen sehen einen konstruktiven Umgang mit Fehlern vor, anstatt sie zu bestrafen. Die Metapher des "falling forward" steht dafür, in Fehlern eher den darin verborgenen Fortschritt zu suchen, als das Scheitern hervorzuheben. In der Industrie gibt es erfolgreiche Beispiele, wo Fehlertoleranz im Umgang miteinander geradezu zu einem Charakteristikum eines Unternehmens stilisiert<sup>51</sup> wird und so Mitarbeitern die Angst vor dem offenen Umgang miteinander genommen wird. Eine Unternehmenskultur, die offene Kommunikation unterstützt und fördert, basiert auf Vertrauen und Respekt. Diese Grundhaltung zwischen Kollegen und Mitarbeitern kann aktiv durch entsprechende Maßnahmen aufgebaut werden, muss aber laufend durch „leuchtende“ Beispiele gestützt werden. Zudem sollten Steuerberater einen Katalog von Normen und

---

50 Vgl. Govindarajan/Gupta (2001) S. 64.

51 Vgl. Beispiel bei Pfeffer (2001) S. 256.

Werten ("ethical standards") entwickeln, die von allen gekannt und anerkannt werden, und die Vorstellungen über gemeinsam akzeptierte Vorgehens- und Verhaltensweisen enthalten, auf die alle Kollegen bauen und vertrauen können. Dieser Katalog muss nicht zwingend auf Papier gebannt und dokumentiert werden, wichtiger ist, dass die wichtigsten Kerngedanken kommuniziert werden sowie sichtbar und erlebbar sind; damit werden diese Vorstellungen verstärkt und weitergetragen.<sup>52</sup> Kohärenz – als Maß der Übereinstimmung in Vorstellungen über Vorgehens- und Verhaltensweisen – wird dann als normative und disziplinierende Kraft Wissensaustausch fördern.

Insgesamt muss die Unternehmenskultur als einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren beim Einsatz von Verfahren und Instrumenten des Wissensmanagement angesehen werden. Dabei wird unter Unternehmenskultur ein System von Verhaltensnormen, Wertvorstellungen, Vorgehens- und Verhaltensweisen verstanden, das im Unternehmen entstanden und akzeptiert ist. Zu diesem System gehören Rituale, Umgangsformen, Kleidungsregeln u.ä., aber auch Verhaltensnormen, Verbote und Basisüberzeugungen. Wenn in einer Unternehmenskultur die Überzeugung der Vorteilhaftigkeit eines Wissensaustauschs zwischen Kollegen und Mitarbeitern nicht deutlich erkennbar verankert ist, werden Bemühungen beim Aufbauen und Etablieren von Wissensmanagement vergeblich bleiben. Unternehmenskultur hat im Unternehmen klare Funktionen der Koordination und der Integration. Diese Funktionen können gezielt - sprich: zielorientiert – zur Verbesserung der Zusammenarbeit und des Wissensaustauschs zwischen Mitarbeitern eingesetzt werden. Der Entwicklung und Weiterentwicklung einer dezidierten Unternehmenskultur ist vornehmste Gestaltungs- und wichtigste Führungsaufgabe.

Mitarbeitern in Steuerkanzleien muss klar sein, dass Arbeitsaufwand im Wissensmanagement wertvoll ist und anerkannt wird.<sup>53</sup> Ein Wandel der Einschätzung und Anerkennung kann mit Bildern gefördert werden. So wird in der amerikanischen Anwaltskanzlei Davis Polk Wardwell die Mandatsbearbeitung verglichen mit der – unmittelbar produktiven - Tätigkeit des Fischens, während die nur mittelbar wirkende Tätigkeit des Wissensaustauschs (etwa das Anfertigen und Verteilen von juristischen Mustern) mit der Reparatur der Fischernetze gleichgesetzt wird. Dieses sprachliche Bild legt anschaulich nahe, dass beide Tätigkeiten - das Fischen wie das Reparieren der Netze - gleichen Wert und gleiche Bedeutung haben. Die Etablierung solcher Sprachbilder ist als Füh-

---

52 Vgl. Constant/Kieser/Sproull (1994) S. 419.

53 Vgl. Michael Mills zit. in Jones (2001) S. 4: „Firm Management has to recognize that – if not in the near term, then in the long term – contributing to the knowledge collection is every bit as important as doing billable work.“

rungsaufgabe und Instrument anzusehen, um notwendige Voraussetzungen zum Wissensmanagement zu schaffen<sup>54</sup>.

Bei McKinsey wird zum Transport dieser Nachricht ein spezielles Bild eingesetzt: Wenn das Werfen von Schneebällen („snowball throwing“) für die Mandatsbearbeitung und Entwicklung von Klientenbeziehungen steht, dann ist plausibel, dass das Anfertigen von Schneebällen („snowball making“) von gleichem Wert ist. In diesem Bild steht das Anfertigen von Schneebällen im Sinne des Wissensmanagements für das Präparieren von Unterlagen und Materialien, damit andere sie weiterverwenden können.

In diesem Zusammenhang nutzt der englische Ökonom John Kay einen interessanten Vergleich, um unterschiedliche Kulturen zu verdeutlichen<sup>55</sup>. Sein Vergleich britischer Fußballmannschaften über eine 20-jährige Periode zeigt, dass ihr Erfolg in der Regel in Zusammenhang mit dem materiellen Einsatz in Form von Gehaltszahlungen an die Spieler steht; verkürzt: Der sportliche Erfolg steigt mit den Gehaltszahlungen. Oder: Vereine, die sich in der Lage sehen, wertvollere Spieler zu beschäftigen, können in aller Regel mit steigendem Erfolg rechnen. Von dieser Regel gibt es eine bemerkenswerte Ausnahme: Der FC Liverpool kann im Vergleich zu der Summe der Gehälter, die dort gezahlt werden, einen überproportionalen Erfolg aufweisen. Kay führt das darauf zurück, dass der Verein mit seiner Organisation und Struktur den Talenten der Spieler einen beträchtlichen Wert hinzufügt. Die dortige Einstellung von Verein und Spielern kennzeichnet Kay mit dem Motto „passing game“, das Zusammenspiel und Synergien betont. Im Gegensatz dazu sei das „shooting game“ vieler anderer Vereine zu sehen, das die individuellen Fähigkeiten der Spieler hervorhebt.

#### **VI.4 Anerkennung und Belohnung**

Anreize und Belohnungen können helfen, eine extrinsische Motivation zum freiwilligen und offenen Wissensaustausch aufzubauen. Während traditionelle Anreizsysteme meist eher individuelle Leistung und persönliches Wissen belohnen<sup>56</sup>, sollen dabei Beiträge „für andere“ hervorgehoben werden. So können beispielsweise Beiträge zu Wissenssammlungen mit dem Namen des Urhebers gekennzeichnet werden, um diesen durch die Namensnennung lobend zu erwähnen und damit seine persönliche Reputation zu

---

54 Vgl. Michael Mills zit. in Jones (2001) S. 4: „Management has to make the fishing and the repairing of nets of equal perceived value.“

55 Vgl. Kay (2000) S. 4.

56 Vgl. Alavi/Leidner (1999) S. 21.

steigern. Anerkennung und Lob für gute Beiträge zum Wissensmanagement sollten für alle deutlich erkennbar ausgesprochen werden<sup>57</sup>.

Beispiele aus Unternehmen anderer Branchen mögen für deutsche Steuerkanzleien teilweise skurril wirken, zeigen aber zumindest Möglichkeiten auf und können Impulse setzen: Buckman Labs (Pharma-Forschung) schenkt den 150 Mitarbeitern, die nach Einschätzung von Führungskräften am Programm zum Wissensaustausch am besten teilgenommen haben, einen Laptop und eine Reise in einen Vergnügungspark<sup>58</sup>, American Management Systems AMS (Beratung) ehrt Beitragende zur Wissenssammlung des Unternehmens mit einer bronzenen Plakette am Stammsitz des Unternehmens und veröffentlicht regelmäßige eine TOP-10-Liste der Mitarbeiter, die am meisten Beiträge in die Wissenssammlung eingestellt haben<sup>59</sup>. Auch die Nutzung des Wissens aus Wissenssammlungen kann belohnt werden, so lobt Texas Instruments jährlich einen Preis unter dem Namen "Not Invented Here, But I Did It Anyway Award" aus<sup>60</sup>. Bei Holderbank (Zementhersteller) wird nach dem Motto „Steel with pride – share with delight“ sowohl jene belohnt, die Wissen verfügbar machen, als auch jene, die Wissen anderer aufgreifen und weiterverwenden<sup>61</sup>. Als Beispiel mag auch eine Anekdote aus einer Steuerberatungen sehr ähnlichen Branche gelten: Eine prominente australische Anwaltskanzlei ehrt jene Mitarbeiter, die zur Wissenssammlung besonders beitragen, damit, dass sie einen Stern nach ihnen benennt<sup>62</sup>. Auch ist die Messung von Beiträgen zu einer Wissenssammlung oder der Zugriffe auf Beiträge anderer und die Berücksichtigung dieser Aktivitäten in Bewertungs- und Beförderungsmechanismen möglich, wie Vorgehensweisen in Unternehmensberatungen zeigen.<sup>63</sup>

## VI.5 Netzwerke, Communities of Practice

Das Etablieren von Netzwerken innerhalb von Kanzleien, in denen sich Steuerberater mit ähnlichen Schwerpunkten oder Mandanten auch unabhängig von aktuellen Mandanten austauschen, kann diverse Barrieren zum Wissensaustausch mindern. Diese Netzwerke<sup>64</sup> (auch „Communities of Practice“ oder kurz „Communities“ genannt) sind Grup-

---

57 Vgl. Han/Anantatmula (2006) S. 7.

58 Vgl. Burgess (2005) S. 327, Davenport/Long/Beers (1998) S. 54.

59 Vgl. King (1998) S. 2.

60 Vgl. Davenport/Long/Beers (1998) S. 54, Dixon (2000) S. 57.

61 Vgl. Harryson (2000) S. 198.

62 Vgl. Robertson (1999) S. 7.

63 Vgl. Alavi/Leidner (1999) S. 22, Quinn/Anderson/Finkelstein (1996) S. 76, Kortzfleisch/Mergel (2001) S. 404, Whiting (1999) S. 3, Hildebrand (1994) S. 39, North/Varlese (2001) S. 3, Miller (1998) S. 73, Ramhorst (2000) S. 131, Gibbert/Jonczyk/Trillitzsch (2000) S. 63.

64 Vgl. Wenger/Snyder (2000).



pen von Steuerberatern, die sich zur Diskussion und zum Wissensaustausch in informellen Netzwerken zusammenschließen. Dabei können die in den meisten Kanzleien bestehenden Dezernate oder Bereiche Anhaltspunkte für möglicherweise sinnvolle Netzwerke geben.

Der Zusammenhalt der informellen Netzwerke wird dabei wesentlich vom gemeinsamen Interesse und ähnlichen Denk- und Lösungsansätzen, einer relativ flachen Hierarchie, sowie einer offenen und lebhaften Diskussion gebildet. Wesentlich ist, dass die Steuerberater auf Basis des gemeinsamen Interesses und aus eigenem Antrieb an dem Netzwerk mitwirken, und dass die Mitglieder die Erfahrung machen, dass Wissensaustausch innerhalb des Netzwerkes offen und konstruktiv stattfindet und Nutzen bringt.

## **VI.6 Kodifizierung versus Personalisierung**

Da für Steuerberater das Wissen der Mitarbeiter einer der Erfolgsfaktoren ist, ist es eine wichtige Führungsaufgabe, die Abhängigkeit vom Wissen einzelner Berater zu vermeiden oder zu verringern. Andererseits sind die Mitarbeiter als Individuen und Persönlichkeiten gefragt, einen tragfähigen und nachhaltigen Kontakt zum Mandanten aufzubauen und weiterzuentwickeln.<sup>65</sup> Für diese spezielle Situation sind die beiden beschriebenen Strategien der Kodifizierung und Personalisierung unterschiedlich aufzugreifen.

Die Strategie der "Kodifizierung" setzt auf den Einsatz von Informationstechnik, um explizites Wissen von Steuerberatern unmittelbar zu erfassen, zu beschreiben, zu speichern und zu verteilen. Dabei wird dieses Wissen unabhängig von der Person, die es entwickelt hat, gesammelt, aufbereitet und dargestellt. Beispiele hierfür sind Checklisten, Musterschreiben und Berechnungsschemata, die gesammelt und anderen Mitarbeitern zum Zugriff angeboten werden.

Bei der Strategie der "Personalisierung" wird die Handhabung impliziten Wissens betont. Dieses Wissen ist stark an die Person geknüpft, die es aufgebaut und entwickelt hat, und ist zuvorderst über direkte und persönliche Kommunikation auszutauschen. Daher wird Wissen nicht zuvorderst in Dokumenten oder Dateien gesammelt und verfügbar gemacht, sondern die direkte Kommunikation zwischen Wissensnachfrager und Wissensanbieter angestrebt. Dies wird z.B. dadurch gezielt unterstützt, dass Expertenverzeichnisse angelegt werden, die Auskunft geben, wer in einem Unternehmen zu welchen Themen kompetent ist. Diese "Who-knows-what"-Verzeichnisse oder "Gelben Seiten" zeigen zugleich Kommunikationsmöglichkeiten (aktuelles Mandat, Mailadresse,

Handy-Nummer ...). Akzentuiert ausgedrückt geht es bei der Personalisierung weniger um Management von Wissen, sondern um das Management der Kommunikation mit Wissenden. Individuelle und soziale Barrieren werden bei der Personalisierungsstrategie niedriger sein, da die Individuen Kontrolle über "ihr" Wissen behalten. Ihre Rolle als steuerrechtliche Experten bleibt unangetastet und wird durch die Einträge in entsprechende Expertenverzeichnisse eher noch erhöht.

## **VI.7 Organisatorische Gestaltungsmaßnahmen**

Die wesentliche organisatorische Maßnahme zur Förderung von Wissensaustausch und Zusammenarbeit wird von Kanzleien seit langem erfolgreich genutzt: Teilhabermodelle wie Partnerschaften steigern das Interesse und Engagement der Steuerberater für das Wohl der Kanzlei. Sie bilden eine langfristige Verpflichtung zur Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung und die gemeinsame - partnerschaftliche - Übernahme von Vor- und Nachteilen sorgt für eine (gewisse) Synchronisierung der Eigeninteressen der Einzelnen mit den Interessen der Steuerkanzlei als Unternehmen.<sup>66</sup> Daneben berücksichtigt die Unternehmensform der Partnerschaft, dass hochkarätige Experten ungern in stark hierarchischen Formen arbeiten. Offensichtlich sind Organisationsformen wie Profit-Center oder „eat-what-you-kill“ eher weniger geeignet, freie Kommunikation und Wissensaustausch zu fördern.

## **VI.8 Gestaltung der Arbeitsräume**

Selbst die Gestaltung und Einrichtung der Arbeitsräume kann darin unterstützen, Distanzen zwischen Steuerberatern einer Kanzlei gering erscheinen und spontane informelle Gespräche zum Wissensaustausch leichter aufzunehmen zu lassen.<sup>67</sup> So bauen offene und transparente Büroräume Hemmschwellen ab und erleichtern das unaufgeforderte Betreten. Sie symbolisieren den angestrebten Austausch von Wissen zwischen den Steuerberatern, in dem Offenheit und Transparenz zum architektonischen Prinzip werden, statt auf dicke Mauern, abgeschottete Bereiche und auf geschlossene oder mit Leder schalldicht ausgeschlagene Türen zu setzen.

---

65 Vgl. Morris/Empson (1998) S. 614.

66 Vgl. Boxall/Steeneveld (1999) S. 459, und weiter Boxall/Steeneveld (1999) S. 460f: "Alignment of organizational and employee interests remains the fundamental congruence problem associated with the employee relationship, as stressed by the notion of 'psychological contract' and by the principal/agent literature. Professional service firms – with their emphasis on employee ownership – demonstrate this point very clear.;" vgl. Hildebrand (1994) S. 35, Miles/Miles/Perrone/Edvinssen (1998) S. 286.

67 Vgl. Lullies/Bollinger/Weltz (1993) S. 131.

## VII Zusammenfassung

Wissen gilt heute für Steuerberater als eine der wichtigsten Ressourcen, um im Wettbewerb zu bestehen. Wissensmanagement steht für den gezielten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen. Gerade für Unternehmen, die wissensintensive Dienstleistungen erstellen – z.B. Steuerberater, Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater -, ist gezieltes Wissensmanagement erfolgskritisch, um das Wissen jedes einzelnen Berufsträgers und das Wissen des Unternehmens bestmöglich und synergetisch zu nutzen.

Im Zentrum moderner Lösungsansätze steht der interne Wissensaustausch zwischen den Steuerberatern einer Steuerkanzlei sowie die Bewahrung von Wissen unabhängig von Personen. Unternehmen, die Wissen schnell und sicher bündeln, bereitstellen und umsetzen können, werden ihre Leistungen effizient und stabil anbieten können und damit die Märkte für wissensintensive Dienstleistungen beherrschen. Nutzen Unternehmen nicht nachdrücklich und systematisch das Netzwerk ihrer Berufsträger, können sie gegenüber ihren Mandanten nur schwer den Mehrwert ihrer Arbeit argumentieren.

Erfolgreiches Wissensmanagement setzt eine geeignete Unternehmenskultur und eine entsprechende Infrastruktur voraus, die Wissensaustausch und Wissensbewahrung unterstützen und fördern. Die Infrastruktur kann mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien geschaffen werden. Die notwendige Unternehmenskultur kann nur durch organisatorische und soziologische Maßnahmen geschaffen werden.

## Literaturhinweise

- Alavi, M., KPMG Peat Marwick U.S.: One Great Brain, in: Harvard Business School Case 9-397-108, 1997.
- Alavi, M., Leidner, D., Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits, in: Communications of the Association for Information Systems, Bd. 1, 1999, Feb., S. 1-36.
- Alavi, M., Leidner, D.E., Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, in: MIS Quarterly, Bd. 25, 2001, Nr. 1, S. 107-136.
- Alvesson, M., Kärreman, D., Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management, in: Journal of Management Studies, Bd. 38, 2001, Nr. 7, S. 995-1018.
- Andrews, D., Knowledge Management: Are we Addressing the Right Issues?, in: Managing Partner, Bd. 4, 2001, Nr. 1, S. 23-25.
- Backof, M.B., Hartman, C., Changing the Future of World, in: Knowledge Edge, Bd. 1, 1999, Nr. 1, S. 11.
- Barth, S., KM Founding Fathers Ponder Future Directions, in: Knowledge Management Magazine, 2000, Nr. 3.
- Barua, A., Ravindran, S., Reengineering Information Sharing Behaviour in Organizations, in: Journal of Information Technology, Bd. 11, 1996, Nr. 3, S. 261-272.
- Below, C. v., Wissen preisgeben: Die Angst der Experten vor dem Machtverlust, in: Antoni, C. H., Sommerlatte, T. (Hrsg.), Report Wissensmanagement - Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen, Düsseldorf: Sympson, 1999, S. 67-72.
- Bienzeisler, B., Menold, N., Mambrey, P., Wissensmanagement - Begriffliche und konzeptionelle Anknüpfungspunkte, in: Hermann, T., Mambrey, P., Shire, K. (Hrsg.), Wissensgenese, Wissensteilung und Wissensorganisation in der Arbeitspraxis, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2003, S. 29-58.
- Bock, F., The Intelligent Organization, in: PRISM, 1998, Nr. 2, S. 4-15.
- Bordt, A., Wissensmanagement in Projektorganisationen, Professionelles Wissensmanagement - Proceedings WM 2001, Baden-Baden, 2001.
- Borghoff, U.M., Pareschi, R., Information Technology for Knowledge Management, in: Journal of Universal Computer Science, Bd. 3, 1997, Nr. 8, S. 835-842.
- Botkin, J., Smart Business: How Knowledge Communities Can Revolutionize Your Company, Free Press: New York, 1999.
- Boxall, P., Steeneveld, M., Human Resource Strategy and Competitive Advantage: A Longitudinal Study of Engineering Consultancies, in: Journal of Management Studies, Bd. 36, 1999, Nr. 4, S. 443-463.
- Brand, A., Knowledge Management and Innovation at 3M, in: Journal of Knowledge Management, Bd. 2, 1998, Nr. 1, S. 17-22.
- Burgess, D., What Motivates Employees to Transfer Knowledge Outside their Work Unit?, in: Journal of Business Communication, Bd. 42, 2005, Nr. 4, S. 324-348.
- Chait, L.P., Creating a Successful Knowledge Management System, in: Journal of Business Strategy, Bd. 20, 1999, März/April, S. 23-26.
- Collier, B., DeMarco, T., Fearey, P., A Defined Process for Project Postmortem Review, in: IEEE Software, Bd. 13, 1996, Nr. 4, S. 65-72.
- Constant, D., Kiesler, S., Sproul, L., What's Mine Is Ours, or Is It? A Study of Attitudes about Information Sharing, in: Information Systems Research, Bd. 5, 1994, Nr. 4, S. 400-421.
- Davenport, T.H., Glaser, J., Just-in-Time Delivery Comes to Knowledge Management, in: Harvard Business Review, Bd. 80, 2002, Nr. 7, S. 107-111.
- Davenport, T.H., Long, D.W.d., Beers, M.C., Successful Knowledge Management Projects, in: Sloan Management Review, Bd. 39, 1998, Nr. 4, S. 43-57.
- Disterer, G., Individuelle und soziale Barrieren beim Aufbau von Wissenssammlungen, in: Wirtschaftsinformatik, Bd. 42, 2000, Nr. 6, S. 539-546.
- Disterer, G., Individual and Social Barriers to Knowledge Transfer, in: Sprague, R. H. (Hrsg.), Proc. 34th Hawaii Int. Conference on System Sciences, Los Alamitos et al.: IEEE, 2001, S. 1-7.
- Disterer, G., Fostering Knowledge Sharing: Why and How?, in: Reis, A. P. d., Isaias, P. (Hrsg.), Proceedings of the IADIS International Conference e-Society, Lissabon: IADIS, 2003, S. 219-226.
- Disterer, G., Wissensmanagement bei Anwälten: Ein aktueller Überblick, in: Wissensmanagement, Bd. 7, 2005a, Nr. 5, S. 10-13.

- Disterer, G., Impediments for Knowledge Sharing in Professional Service Firms, in: Khosrow-Pour, M. (Hrsg.), *Encyclopedia of Information Science and Technology*, Hershey: Idea, 2005b, S. 1391-1396.
- Disterer, G., Fleischer, T., Erfolgreiche Suche in juristischen Wissensbeständen, in: *Wissensmanagement*, Bd. 9, 2007, Nr. 6, S. 22-25.
- Dixon, N. M., *Common Knowledge: How Companies Thrive on Sharing What They Know*, Harvard University Press: Boston, 2000.
- Donaldson, L., Reflections on Knowledge and Knowledge-intensive Firms, in: *Human Relations*, Bd. 54, 2001, Nr. 7, S. 955-963.
- Doyle, D., Toit, A.d., Knowledge Management in a Law Firm, in: *Aslib Proceedings*, Bd. 50, 1998, Nr. 1, S. 3-8.
- Dyer, G., KM Crosses the Chasm, in: *Knowledge Management Magazine*, 2000, Nr. 3.
- Edwards, D. L., Mahling, D. E., Toward Knowledge Management Systems in the Legal Domain, in: *The Integration Challenge - Proc. of the ACM SIGGROUP Conference 1997*, New York: ACM, 1997, S. 158-166.
- Eginton, K., Knowledge Management - Law Firms can do it Too!, in: *Australian Law Librarian*, 1998, Nr. 12, S. 248-255.
- Fink, D., Leveraging Professional Intellect in the Virtual Age, in: Hansen, H. R. (Hrsg.), *Proc. of 8th European Conference on Information Systems ECIS*, Wien: 2000.
- Frey, D., Kommunikations- und Kooperationskultur aus sozialpsychologischer Sicht, in: Mandl, H., Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.), *Wissensmanagement*, München-Wien: Oldenbourg, 2000, S. 73-92.
- Gaßen, H., Wissensmanagement - Grundlagen und IT-Instrumentarium, in: Johannes Gutenberg-Universität (Hrsg.), *Arbeitspapiere WI Nr. 6/1999 am Lehrstuhl für ABWL und WI*, Mainz: 1999.
- Gibbert, M., Jonczyk, C., Trillitzsch, U., Networked Knowledge - Implementing a System for Sharing Technical Tips and Expertise, in: Davenport, T., Probst, G. (Hrsg.), *Knowledge Management Case Book*, Erlangen-München: MCD/Wiley, 2000, S. 40-53.
- Gibbert, M., Probst, G. J. B., Anticipating and Managing three Dilemmas in Knowledge Management: Insights from an in-depth Study of a Major Diversified Firm, 2002.
- Govindarajan, V., Gupta, A.K., Building an Effective Global Business Team, in: *Sloan Management Review*, Bd. 42, 2001, Nr. 4, S. 63-71.
- Gupta, A.K., Govindarajan, V., Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel, in: *Sloan Management Review*, 2000, Nr. Fall, S. 71-80.
- Han, B. M., Anantatmula, V. S., Knowledge Management in IT Organizations from Employee's Perspective, in: *Proc. 39th Hawaii International Conference on System Sciences*, Los Alamitos et al.: IEEE, 2006, S. 1-9.
- Hansen, M.T., Nohria, N., Tierney, T., What's Your Strategy For Managing Knowledge, in: *Harvard Business Review*, Bd. 77, 1999, Nr. 2, S. 106-116.
- Harryson, S. J., *Managing Know-Who Based Companies*, Edward Elgar: Cheltenham-Northampton, 2000.
- Herbst, D., *Erfolgsfaktor Wissensmanagement*, Cornelsen: Berlin, 2000.
- Hermann, T., Mambrey, P., Shire, K., Wissensmanagement - Ein Eingriff in die Organisation der Wissensteilung, in: Hermann, T., Mambrey, P., Shire, K. (Hrsg.), *Wissensgenese, Wissensteilung und Wissensorganisation in der Arbeitspraxis*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 2003, S. 11-27.
- Herrmann, J., Wissensmanagement und Spezialbibliotheken: Überlegungen zur Zukunft von Spezialbibliotheken, in: *Buch und Bibliothek*, Bd. 52, 2000, Nr. 9, S. 570-577.
- Hidding, G.J., Catterall, S.M., Anatomy of a Learning Organization: Turning Knowledge into Capital at Andersen Consulting, in: *Knowledge and Process Management*, Bd. 5, 1998, Nr. 1, S. 3-13.
- Hildebrand, C., The Greater Good, in: *CIO Magazine*, Bd. 8, 1994, Nr. 4, S. 32-40.
- Hitt, M.A., Bierman, L., Shimizu, K., Kochhar, R., Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-based Perspective, in: *Academy of Management Journal*, Bd. 44, 2001, Nr. 1, S. 13-28.
- Hofmann, G. R., Strukturen und Komponenten rational-ökonomischer Wissensmärkte - Einige Thesen aus den Knowledge-Asset-Management-Projekten, in: Uhr, W., Esswein, W., Schoop, E. (Hrsg.), *Wirtschaftsinformatik 2003 - Medien, Märkte, Mobilität / Band II*, Heidelberg: Physica, 2003, S. 353-371.

- Holloway, P., Sharing Knowledge - And Other Unnatural Acts, in: Knowledge Management Magazin, 2000, Nr. 1.
- Hönicke, I., Wissens-Management wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil, in: Computerwoche-Extra, 1999, Nr. 1, S. 18-19.
- Horwitch, M., Armacost, R., Helping Knowledge Management be all it can be, in: Journal of Business Strategy, Bd. 23, 2002, Nr. 3, S. 26-31.
- Hoving, R., Knowledge Management - Coming Up the Learning Curve, in: Brown, C. V., Topi, H. (Hrsg.), IS Management Handbook, 7. Aufl., Boca Raton et al.: Auerbach, 1999, S. 27-40.
- Huang, K.-T., Capitalizing on Intellectual Assets, in: IBM Systems Journal, Bd. 37, 1998, Nr. 4, S. 570-583.
- Hunter, L., Beaumont, P., Lee, M., Knowledge Management Practice in Scottish Law Firms, in: Human Resource Management Journal, Bd. 12, 2002, Nr. 2, S. 4-21.
- Jones, E., Remaking the Firm: How KM is Changing Legal Practice, in: KM Magazine, 5.1.2001; [www.kmmag.com/print/default.asp?ArticleID=418](http://www.kmmag.com/print/default.asp?ArticleID=418), 2001.
- Kay, J., Individuals and Work in the Knowledge Economy, RSA Lectures 1999/2000 vom 7.5.2000, S. 1-6.
- King, J., Knowledge Management Promotes Sharing, in: Computerworld, Bd. 32, 15.6.1998.
- Kogut, B., Zander, U., Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology, in: Organization Science, Bd. 3, 1992, Nr. 3, S. 383-397.
- Kortzfleisch, H. v., Mergel, I., Getting Over "Knowledge is Power" - Incentive Systems for Knowledge Management in Business Consulting Companies, in: Khosrowpour, M. (Hrsg.), Managing IT in a Global Economy - Proc. IRMA 2001 Conf. in Toronto, Hershey-London: Idea, 2001, S. 404-407.
- KPMG, Insights from KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/2003, in: KPMG Consulting (Hrsg.), NL: 2003.
- Krogh, G.v., Care in Knowledge Creation, in: California Management Review, Bd. 40, 1998, Nr. 3, S. 133-153.
- Krogh, G.v., Köhne, M., Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren, in: Die Unternehmung, Bd. 52, 1998, Nr. 5/6, S. 235-252.
- Krogh, G.v., Roos, J., Five Claims on Knowing, in: European Management Journal, Bd. 14, 1996, Nr. 4, S. 423-426.
- Lahti, R.K., Beyerlein, M.M., Knowledge Transfer and Management Consulting: A Look at the Firm, in: Business Horizons, Bd. 43, 2000, Nr. 1, S. 65-74.
- Lauer, S., Knowledge Management: What's the Fuss About?, in: The National Law Journal, 9.11.2000; aus: [www.law.com](http://www.law.com).
- Law, D.Y.F.L.-P.J.E., Beng, C.H., Wong, M.F., Exploring Knowledge Management Perceptions of Human Resource and Business Managers in Singapore, in: Journal of Information and Knowledge Management, Bd. 1, 2002, Nr. 1, S. 79-90.
- Lehner, F., Organisational Memory - Konzepte und Systeme für das organisatorische Lernen und das Wissensmanagement, Hanser: München-Wien, 2000.
- Lucier, C.E., Torsilieri, J.D., Why Knowledge Programs Fail: A C.E.O.'s Guide to Managing Learning, in: Strategy and Business, 1997, Nr. 4, S. 14-28.
- Lullies, V., Bollinger, H., Weltz, F., Wissenslogistik - Über den betrieblichen Umgang mit Wissen bei Entwicklungsvorhaben, Campus: Frankfurt-New York, 93.
- Manville, B., Foote, N., Harvest your Workers' Knowledge, in: Datamation, 1996, Nr. 7, S. 78-81.
- McDermott, R., Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management, in: California Management Review, Bd. 41, 1999, Nr. 4, S. 103-117.
- Miles, G., Miles, R.E., Perrone, V., Edvinssen, L., Some Conceptual and Research Barriers to the Utilization of Knowledge, in: California Management Review, Bd. 40, 1998, Nr. 3, S. 281-288.
- Miller, P., Mobilizing the Power of What You Know, Random House: London, 1998.
- Mohrman, S.A., Finegold, D.L., Strategies for the Knowledge Economy: From Rhetoric to Reality, Working Paper, Marshall School of Business, University of Southern California, 2000.
- Morris, T., Empson, L., Organization and Expertise: An Exploration of Knowledge Bases and the Management of Accounting and Consulting Firms, in: Accounting, Organizations and Society, Bd. 23, 1998, Nr. 5/6, S. 609-624.
- Murray, P., Designing for Business Benefits from Knowledge Management, in: Despres, C., Chauvel, D. (Hrsg.), Knowledge Horizons, Boston et al.: Butterworth-Heinemann, 2000, S. 171-194.

- Nahapiet, J., Ghoshal, S., Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, in: *Academy of Management Review*, Bd. 23, 1998, Nr. 2, S. 242-266.
- Nonaka, I., A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, in: *Organization Science*, Bd. 5, 1994, Nr. 2, S. 14-37.
- Nonaka, I., Konno, N., The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation, in: *California Management Review*, Bd. 40, 1998, Nr. 3, S. 40-54.
- Nonaka, I., The Knowledge-Creating Company, in: *Harvard Business Review*, Bd. 69, 1991, Nr. 6, S. 96-104.
- North, K., Varlese, N., Motivieren für die Wissensteilung und die Wissensentwicklung, in: *Wissensmanagement*, 2001, Februar/März.
- Pacifici, S.I., Skalbeck, R., Intranet and Knowledge Management Solutions: Law Librarians Lead the Way, [www.llrx.com/features/lead.htm](http://www.llrx.com/features/lead.htm), 999.
- Pan, S.L., Scarbrough, H., A Socio-Technical View of Knowledge Sharing at Buckman Laboratories, in: *Journal of Knowledge Management*, Bd. 2, 1998, Nr. 1, S. 55-66.
- Pechtl, E., Wissens-Management aktiviert brachliegendes Potential, in: *Computerwoche-Extra*, 1999, Nr. 1, S. 40-42.
- Pfeffer, J., Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health, in: *Organizational Dynamics*, Bd. 29, 2001, Nr. 4, S. 248-259.
- Platt, N., Knowledge Management: Can it Exist in a Law Office? Part I and II, [www.llrx.com/features/km.htm](http://www.llrx.com/features/km.htm), 1998.
- Preissler, H., Roehl, H., Seemann, P., Haken, Helm und Seil: Erfahrungen mit Instrumenten des Wissensmanagements, in: *Organisationsentwicklung*, 1997, Nr. 2, S. 4-16.
- Quinn, J.B., Anderson, P., Finkelstein, S., Leveraging Intellect, in: *Academy of Management Executive*, Bd. 10, 1996, Nr. 3, S. 7-27.
- Quinn, J.B., Anderson, P., Finkelstein, S., Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best, in: *Harvard Business Review*, Bd. 74, 1996, Nr. 2, S. 71-80.
- Ramhorst, D., A Guided Tour Through the Siemens Business Services Knowledge Management Framework, in: Davenport, T., Probst, G. (Hrsg.), *Knowledge Management Case Book*, Erlangen-München: MCD/Wiley, 2000, S. 126-140.
- Reimus, B., Knowledge Sharing Within Management Consulting Firms, [www.kennedyinfo.com/mc/gware.html](http://www.kennedyinfo.com/mc/gware.html), 1997.
- Robertson, G., The Impact of Knowledge Management on Australian Law Firms, White Paper, 1999.
- Robertson, M., Sorensen, C., Swan, J., Using Groupware to Support Knowledge Management in a Knowledge-Intensive Firm, in: Baets, W. (Hrsg.), *Proceedings of the Sixth European Conference on Information Systems ECIS*, Euro-Arab Management School, 1998, S. 1663-1671.
- Rodwell, I., Humphries, J., The Legal Face of Knowledge Management, in: *Managing Information*, Bd. 5, 1998, Nr. 7, S. 31-32.
- Roehl, H., Kritik des organisationalen Wissensmanagements, in: Projektgruppe wissenschaftliche Beratung (Hrsg.), *Organisationslernen durch Wissensmanagement*, Frankfurt a.M.: Lang, 1999, S. 13-37.
- Ruggles, R., The State of the Notion: Knowledge Management in Practice, in: *California Management Review*, Bd. 40, 1998, Nr. 3, S. 80-89.
- Rüter, A., Engelhardt, A., Knowledge-Management in der Dienstleistungsbranche, in: *Information Management & Consulting*, Bd. 15, 2000, Nr. 1, S. 80-88.
- Schrage, M., Why no one wants Knowledge Management, in: *Computerworld*, Bd. 32, 1998, 7.12.1998.
- Sherer, P.D., Leveraging Human Assets in Law Firms: Human Capital Structures and Organizational Capabilities, in: *Industrial and Labor Relations Review*, Bd. 48, 1995, Nr. 4, S. 671-691.
- Spender, J.-C., Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, in: *Strategic Management Journal*, Bd. 17, 1996, Winter Special, S. 45-62.
- Steinle, C., Eickhoff, M., Vogel, M., Vitalisierung von Unternehmen durch organisationales Lernen in Projekten, in: Steinle, C., Eggers, B., Thiem, H., Vogel, B. (Hrsg.), *Vitalisierung*, Frankfurt: FAZ, 2000, S. 277-293.
- Sveiby, K. E., Lloyd, T., *Managing Knowhow - Add Value by Valuing Creativity*, Bloomsbury: London, 1987.

- Swan, J., Scarbrough, H., Preston, J., Knowledge Management: The Next Fad to Forget People?, in: Proc. 7th European Conference on Information Systems, 23. - 25. 6.1999, Vol. II, Copenhagen: 1999, S. 668-678.
- Szulanski, G., Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm, in: Strategic Management Journal, Bd. 17, 1996, Winter, S. 27-43.
- Teece, D.J., Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets, in: California Management Review, Bd. 40, 1998, Nr. 3, S. 55-78.
- Tenkasi, R.V., Boland, R.J., Exploring Knowledge Diversity in Knowledge Intensive Firms: A New Role for Information Systems, in: Journal of Systemic KM, 1/1998; [www.free-press.com/journals/knowledge/issue1/article4.htm](http://www.free-press.com/journals/knowledge/issue1/article4.htm).
- Terrett, A., Knowledge Management and the Law Firm, in: Journal of Knowledge Management, Bd. 2, 1998, Nr. 1, S. 67-76.
- Tolbert, P. S., Institutional Sources of Organizational Culture in Major Law Firms, in: Zucker, L. G. (Hrsg.), Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment, Cambridge: 1987, S. 101-113.
- Townley, C., Let's Treat Knowledge Like The People They Are, in: Professional Review, 2002, Nr. 2, S. 4.
- Tuomi, I., Data is more than Knowledge, in: Journal of Management Information Systems, Bd. 16, 1999, Nr. 3, S. 103-117.
- Wenger, E.C., Snyder, W.M., Communities of Practice: Warum sie eine wachsende Rolle spielen, in: Harvard Business Manager, Bd. 22, 2000, Nr. 4, S. 55-62.
- Whiting, R., Knowledge Management: Myths and Realities, in: Informationweek Online, 1999, Nr. 22.11.1999, S. 1-5.
- Winter, S. G., Knowledge and Competence as Strategic Assets, in: Teece, D. J. (Hrsg.), The Competitive Challenge - Strategies for Industrial Innovation and Renewal, Cambridge: Ballinger, 1987, S. 159-184.