

Ansätze zum Wissensmanagement bei Anwälten durch Klassifikation juristischen Wissens

Prof. Dr. Georg Disterer, Hannover¹

Wissensmanagement (*knowledge management*) ist ein aktuelles Themen in Theorie und Praxis vieler verschiedenen Fachgebiete. Sowohl Wirtschaftsinformatik, Organisationslehre, Kommunikationswissenschaften als auch Soziologie und Erkenntnistheorie setzen sich mit Fragen auseinander, die sich mit der Verständnis von Wissensprozessen und mit der Handhabung von Wissen beschäftigen. Viele Branchen und Wirtschaftsbereiche werden dabei aufgegriffen, so wird beispielsweise die Handhabung von Wissen in multinationalen, verteilten Unternehmen und Allianzen², die Kreation und Weitergabe von Wissen in Innovationsprozessen³ und nicht zuletzt die Handhabung von Wissen in Beratungsunternehmen wie Steuerkanzleien, Unternehmensberatungen und auch Anwaltsbüros⁴ diskutiert.

Der schillernde - weil verheißungsvoll klingende und zugleich unscharfe - Begriff „Wissensmanagement“ sowie die Vielfalt der Perspektiven und Ansätze und die resultierende große Vielzahl von Veröffentlichungen⁵ dazu in den vergangenen Jahren hat dazu geführt, dass einerseits von einer Wissensrevolution⁶ gesprochen wird, andererseits zu diesem Thema eine „Kakophonie“⁷ diagnostiziert wird. Wissensmanagement droht zum Modethema zu werden, das ein ähnliches Schicksal erleiden könnte, wie andere Themen, die unter besonderer Anstrengung von Unternehmensberatern „durchs Dorf getrieben“ worden sind und dann stillschweigend dem Vergessen anheim fielen.⁸ Nichts desto Trotz überwiegt die Ansicht, dass Wissensmanagement große und nachhaltige Bedeutung besitzt.⁹ Dabei umfasst der Wissensbegriff vor allem Kenntnisse und Erfahrungen, die eine Aufnahme und Verarbeitung neuer Informationen gestatten und somit das Umgehen mit neuen Situationen und Kontexten fördern und die Integration neuer Sachverhalte und Zusammenhänge in bestehende Expertise unterstützen. Mit Wissen sollte in Unternehmen nicht beiläufig und zufällig umgegangen werden, sondern bewusst, zielgerichtet, systematisch und methodisch.

1 Kontaktinformationen: Fachbereich Wirtschaft, Fachhochschule Hannover, Ricklinger Stadtweg 120, 30459 Hannover, Email: georg.disterer@wirt.fh-hannover.de

2 Vgl. etwa Gupta/Govindarajan (2000), Almeida/Grant/Song (1998), Inkpen (1998), Lord/Ranft (2000), Simonin (1999).

3 Vgl. etwa Amidon (1998), Brand (1998), Hall/Andriani (2002), Hippel (2001)

4 Vgl. etwa Disterer (2002), Edwards/Mahling (2002), Hokkanen (2002), Morcon/GarciaPizarro (2002), Rodwell/Humphries (1998), Sbarcea (1998), Terrett(1998).

5 Binney (2001) S. 33: „The myriad of KM literature ...“; vgl. McAdam/McCreedy (1999) S. 91, Braganza/Edwards/Lambert (1999), S. 83.

6 Wiig (1997) S. 5.

7 Teece (1998) S. 55.

8 Vgl. etwa Morcon/Garcia/Pizarro (2002) S. 51, Swan/Scarborough/Preston (1999) S. 668, Hasenkamp/Roßbach (1998) S. 956.

9 Vgl. Hasenkamp/Roßbach (1998) S. 963, Whiting (1999) S. 1, Huber (2001) S. 72.

Dies gilt besonders für Anwälte, deren Beruf und Berufsausübung durch mehrere aktuelle Entwicklungen geprägt sind. Der Umgang mit dem Wissen der Mitarbeiter und der Kanzlei gewinnt durch einige Entwicklungen unmittelbar Bedeutung¹⁰:

- Zunehmender Zeitdruck erhöht die Notwendigkeit der Steigerung von Effizienz und Effektivität in der Anwaltspraxis. Klienten verlangen, dass Mandate schneller abgewickelt und Transaktionen schneller durchgeführt werden als früher, es gilt das geflügelte Wort „Tomorrow is not fast enough in today's business economy.“ Das bedeutet für Anwälte, dass vorhandenes juristisches Wissen schneller genutzt und umgesetzt werden muss. So ist die Standardisierung der Vorgehensweise bei der Mandatsbearbeitung ein Weg zur Beschleunigung, mit dem das Wissen über eine bestimmte Vorgehensweise nicht immer wieder neu erzeugt oder mühsam zusammen gesucht werden muss, sondern systematisiert in Form von Mustern, Checklisten oder Prozessmodellen vorliegt.
- Ebenso nimmt der Kostendruck zu, da Klienten zunehmend auch Anwälten gegenüber preissensitiv werden, so sind etwa in der Beratung hohe Zeithonore nicht mehr so leicht durchsetzbar. Der resultierende Wettbewerbsdruck erfordert Effizienzsteigerungsmaßnahmen, z.B. gezielten Einsatz von Informationstechnik. In mancherlei Hinsicht wird das Führen einer Anwaltskanzlei zu einem normalen Geschäft, McKinsey titelt daher: „Lawyers get down to Business“¹¹.
- Große Unternehmen akzeptieren weniger, dass für neue Aufgabenstellungen immer wieder neue Anwälte oder Teams von Anwälten eingearbeitet werden müssen. Das bedeutet für die Anwälte, dass das juristische Wissen schneller und sicherer an die jeweils eingeführten Anwälte weitergeleitet werden muss.
- Wissensaustausch unter Kollegen verbessert die wirtschaftliche Nutzung der juristischen Expertise einer Kanzlei. Das juristische Netzwerk einer Kanzlei kann signifikant besseren Rechtsrat hervorbringen als Einzelkämpfer. Insbesondere für Kanzleien, die überwiegend beratend tätig sind, ist die Ausschöpfung der Synergien, die beim netzwerkartigen Wissenstransfer freigesetzt werden, von wettbewerbsentscheidender Bedeutung. Gegenüber Hausjuristen beim Klienten ermöglichen diese Synergien, qualitative Unterschiede der juristischen Facharbeit zu verdeutlichen. Anwälte versprechen den Klienten i.d.R. nicht (nur) die juristische Expertise eines speziellen Anwalts oder eines Teams, sondern die gesammelte Expertise der gesamten Kanzlei! Nutzen Kanzleien nicht nachdrücklich und systematisch das Netzwerk ihrer Anwälte, können sie gegenüber den Klienten nur schwer den Mehrwert ihrer Arbeit argumentieren.
- Im Wettbewerb der rechtsberatenden Berufe ist zunehmende Kundenorientierung gefragt. Die Kunden- bzw. Mandantenbeziehung muss aktiv und umfassend gestaltet werden. Dies reicht vom Beziehungsmarketing, das den effektiven und effizienten Aufbau und Pflege einer lang andauernden Mandantenbeziehung zum Ziel hat, über die umfassende und zugleich genaue Kenntnis über die Situation des Mandanten, bis hin zu einem kompetenten Ansprechpartner für Mandanten, der alle diese Kenntnisse hat – oder zumindest Zugriff darauf hat. Ein juristisches „Full-Service“-Angebot zielt ja sinnvollerweise nicht darauf, jede und jeden beraten und vertreten zu können, sondern für ausge-

10 Vgl. Disterer (2002).

11 Becker/Herman/Samuelsen/Webb (2001) S. 45.

suchte Mandanten kompetenter Ansprechpartner in (möglichst) allen juristischen Fragen zu sein. Daher müssen stets die „richtigen“ Wissensträger in der Kanzlei schnell und sicher identifiziert und eingesetzt werden.

- Bei Anwälten zeichnet sich eine wesentliche Verhaltensänderung ab: Auch in Deutschland nimmt die Fluktuation erfahrener Mitarbeiter zu und nähert sich dem aus anderen Ländern bekannten Niveau. Die lebenslange berufliche Loyalität zu einer Kanzlei wird seltener, Ein- und Ausstiege erfahrener Anwälte („laterals“) geschehen häufiger. Wenn ein erfahrener Berufsträger eine Kanzlei verlässt, besteht die Gefahr, dass damit auch Monopolwissen verloren geht. Kommt ein erfahrener Anwalt in eine Kanzlei, so muss ihm möglichst schnell etablierte Vorgehensweisen und Standards bekannt werden, damit eine friktionsfreie Zusammenarbeit zügig. Die aktive Bewahrung und Übertragung von Wissen erlangt mit der Zunahme der Fluktuation erfahrener Mitarbeiter höhere Bedeutung. Der Einsatz von Informationstechnik - etwa in Form von Muster- und Dokumentensammlungen - kann hierbei unterstützen.¹²
- In den vergangenen Jahren setzt sich die Erkenntnis durch, dass organisiertes und systematisches Vorgehen auch in Anwaltskanzleien Gutes tut, in der Folge nimmt der Organisationsgrad der Kanzleien zu. Daher wird heute auf Vokabeln wie >> Anwaltsmanagement << u.ä. nicht mehr reflexartig mit dem Zucken der Augenbrauen reagiert, sondern der Begriffsinhalt als Notwendigkeit aufgefasst. Wissensmanagement als systematischer und methodischer Umgang der wichtigsten Ressource einer Anwaltskanzlei ist als Teil des - notwendigen - Anwaltsmanagements zu verstehen.
- Insbesondere überörtliche Kanzleien müssen die Verteilung ihrer Wissensträger und ihres Wissens über die Standorte der Sozietät aufgreifen und für gezielten Austausch und effiziente Bündelung sorgen.

Die Zusammenstellung aktueller Entwicklungen zeigt, dass der Anwaltsberuf deutlichen Veränderungen unterliegt. Zudem ist ein Muster zu erkennen: Das Fachwissen der Kanzleien sowie dessen Aufbau, Erweiterung, Erhalt und Weitergabe bedarf einer erhöhten Aufmerksamkeit. Unter Wissensmanagement wird daher die gezielte, systematische und methodische Handhabung der Ressource >> Wissen << gefasst.

Die Berufe von Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern, Unternehmensberatern u.ä. werden als „wissensintensiv“ („knowledge intensive“) bezeichnet, da das individuelle Wissen der Mitarbeiter sowie das kollektive Wissen der Unternehmen einen wesentlichen Produktionsfaktor zur Erstellung der Beratungsleistung darstellen. In diesen Berufen heißt es einen Wettbewerbsvorsprung zu besitzen, knappes Wissen effektiver und effizienter bereitstellen und einsetzen zu können, als es Mitbewerber und Klienten können¹³. In diesem Sinne kann das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter und des Unternehmens auch als das Produkt angesehen werden, das letztlich den Klienten angeboten wird: „After all, our knowledge and experience is our >> product <<“¹⁴.

12 „Every law firm has a unique way of doing things. Someone coming into the firm new doesn't have to know how we do business. Using this [document management] system, they can quickly look at historical documents to get a feel for how we prepare specific types of documents.“ K.D. Berkland, Information Director bei Dickstein, Shapiro, Morin and Oshinsky, Washington D.C., zit. in N.N. (1998) S. 1.

13 Vgl. Hokkanen (2002).

14 Chait (1999) S. 23, vgl. ähnlich bei Morcon/Garcia/Pizarro (2002) S. 51, Hokkanen (2002).

Daher werden diese Berufsgruppen seit langem als prädestiniert angesehen, Wissensmanagement umzusetzen. Insbesondere Unternehmensberatungen beschäftigen sich seit einigen Jahren mit Wissensmanagement.¹⁵ Sie haben neben den oben genannten Gründen einen weiteren Grund, um das Thema aufzunehmen und voran zu treiben: Die Beratung anderer Unternehmen bei der Durchführung von Wissensmanagement-Projekten ist ein Geschäftsfeld, das es zu entwickeln und zu besetzen gilt. Hier werden attraktive Geschäftschancen gesehen, Klienten bei der Einführung von Wissensmanagement zu unterstützen. Daher haben sie auch ein veritables Interesse daran, dass über ihre internen Aktivitäten auf diesem Gebiet berichtet wird. So verwundert es nicht, dass Unternehmensberatungen im Wissensmanagement heute als die fortschrittlichsten Unternehmen gelten, wobei die wesentlichen Initiativen und Umsetzungen erst etwa Mitte der 90er Jahre halbwegs ausgereift waren.¹⁶ Alle namhaften Beratungen haben seitdem ihre Datenbank- und Kommunikationssysteme zu integrierten Systemen zusammengeslossen, in der Literatur gibt es einige Fallstudien und Beschreibungen der dortigen Lösungsansätze¹⁷.

Trotz all der großen Aufmerksamkeit für Wissensmanagement bei Anwälten und der Vielzahl von Hinweisen und Ratschlägen ist festzustellen, dass die Erfolge bisher nicht durchschlagend sind. Selbst relativ einfach erscheinende Ansätze wie das Anlegen und die Pflege einer Mustersammlung scheitern häufig. Kaum eine Kanzlei mit mehreren Anwälten hat noch nicht versucht, eine Sammlung des juristischen Wissens, das bei der Bearbeitung von Fällen und Transaktionen erarbeitet wurde, anzulegen und somit das Wissen für spätere Nutzungen zu konservieren. Kaum noch wird bestritten, dass die Nutzung juristischer Arbeitsmaterialien, die andere erstellt haben, sinnvoll ist. Das Wissen soll sozusagen an das Papier gebunden werden und damit quasi wichtige Eigenschaften von Papier bekommen: lagerfähig, transportabel, vervielfältigbar. Mit gleichen Zielen werden in Kanzleien häufig Entscheidungssammlungen angelegt und gepflegt sowie an vielen Stellen Fachartikel und Kommentare zu juristischen Fachgebieten gesammelt.

Und die Erfahrungen? Kaum eine dieser Sammlungen kann die Erwartungen erfüllen. Kaum eine der Sammlungen gilt als aktuell, die Fachgebiete der Kanzleien werden meist nur splitterhaft abgedeckt, der Zugang zu den Wissenssammlungen ist eher mühevoll und wenig systematisch. Die Heterogenität der Quellen (Textdokumente, interne und externe Datenbanken, Zeitschriften, Bücher, Kommentare, Gesetzestexte und -sammlungen) wird nur schwer überwunden, ein Zusammenführen des Wissens in ein gemeinsames Trägermedium erscheint nahezu unmöglich. Erschwerend kommt hinzu, dass gerade Mängel an Aktualität und Vollständigkeit bei der Nutzung der Wissenssammlung massive Qualitäts- und ggf. Haftungsrisiko auslösen, wenn unbedacht und unreflektiert damit umgegangen wird.

Darüber hinaus ist die fachliche Kommunikation und damit der mündliche Wissensaustausch innerhalb von Anwaltskanzleien bei weitem nicht friktionsfrei. Konzentration auf das Wesentliche (die Arbeit „in der Akte“), Trägheit, Berufsehre, Konkurrenz, Motivationsmangel und viele andere Faktoren wirken als Barrieren.¹⁸

¹⁵ Vgl. Disterer (2001a).

¹⁶ Vgl. Reimus (1997).

¹⁷ Z.B. Disterer (2001a), Alavi (1997), Chait (1999), Christensen/Baird (1997), Sukowski (2001), Davenport (1997), Igl/Lehner (2000), March (1997), Probst/Raub/Romhardt (1999), Elsner/Lööfelad (2002), Vorbeck/Happel (2001), McDonald/Shand (2000), Kempe/Schneider (2000), Laupase/Fink (2002).

¹⁸ Vgl. etwa Disterer (1999), Disterer (2000), Disterer (2001b), Disterer (2002).

Somit ist festzustellen, dass Wissensmanagement offensichtlich kein triviales Arbeitsgebiet darstellt.

Als Kern des Wissensmanagements ist anzusehen, Wissen als kritische Ressource methodisch und systematisch zu handhaben. Dies wird als eine der großen Herausforderungen für Anwälte angesehen, zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben: "Today ... there really is no choice – the management of knowledge and information is essential for the legal profession if it is to maintain its prosperity in a hostile and competitive marketplace."¹⁹ Als Arbeitsdefinition mag gelten: Wissensmanagement steht für den organisierten, systematischen und kontrollierten Umgang mit der Ressource Wissen, insbesondere die Planung und Steuerung der Wissensbereitstellung, -verteilung und -nutzung.

Dafür sind in der wissenschaftlichen Literatur verschiedene Ansätze entwickelt worden, um Wissen zu klassifizieren. Die wohl bekannteste dieser Klassifikationen geht auf den ungarischen Erkenntnistheoretiker und Philosoph Polanyi (1891 bis 1976) zurück und wurde von Nonaka aufgegriffen und fortentwickelt²⁰. Danach ist zu unterscheiden zwischen impliziten²¹ und expliziten Wissen. Implizites Wissen steckt im Wesentlichen in den Erfahrungen von Mitarbeitern und ist nicht artikulierbar und nicht sprachlich zu übermitteln ist. Dieses Wissen ist stillschweigend und verborgen, „in den Köpfen“ gespeichert („embodied knowledge“) und verankert in Denkmustern, mentalen Vergleichen und Analogien, Vorstellungen und Perspektiven, die Individuen zum Verständnis ihrer Umgebung benutzen. Als klassische Beispiele werden die Fähigkeiten und das Fingerspitzengefühl eines Handwerkers nach jahrelanger Berufserfahrung oder die Kenntnisse des Fahrradfahrens oder des Schwimmens genannt, die nicht sprachlich vermittelbar sind, sondern Erfahrung, Training und Übung erworben werden.²² Davon wird explizites Wissen unterschieden, das artikuliert ist und in Arbeitsanweisungen, Modellen, Berichten, Dokumentation, Anleitungen, Zeichnungen, Bildern o.ä. stecken kann. Dieses Wissen ist also speicherbar auf Papier oder Datenträger („disembodied knowledge“) und auf formalem Weg übertragbar.²³

Die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen gibt erste Hinweise auf verschiedene Möglichkeiten des Wissensmanagements. So wird implizites Wissen nicht über Datenbanken o.ä. zu erfassen und transferieren sein, sondern vor allem via Kommunikation und Zusammenarbeit übertragen werden. Bei explizitem Wissen kann versucht werden, es zu erfassen, zu artikulieren und zu codieren, und dann in Datenbanken zu speichern und einem schnellen und komfortablen Zugriff auszusetzen. 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.²⁴

Diese Klassifikation nach impliziten und expliziten Wissen ist jedoch nicht kontextspezifisch für den Anwaltsberuf und deshalb in ihrer normativen Kraft beschränkt. Daher soll hier eine Klassifikation von Wissen genutzt werden, die differenziert

19 Andrews (2001) S. 24.

20 Nonaka (1994).

21 Präziser müsste hier anstatt „implizit“ der Begriff „tacit“ aus den Originalarbeiten übernommen werden. Jedoch werden in vielen Veröffentlichungen die beiden Begriffe „implizit“ und „tacit“ synonym verwendet; mögliche Unterschiede sind nur selten thematisiert, etwa bei Rüdiger/Vanini (1998).

22 Vgl. Nonaka (1994) S. 16, Nonaka (1991) S. 98.

23 Vgl. Nonaka (1994) S. 16 ff.

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

und spezifisch das Wissen in Anwaltskanzleien aufgreift. Dafür wird zurückgegriffen auf eine Klassifikation des relevanten Wissens in vier Kategorien²⁵: Administratives Wissen, deklaratives Wissen, prozedurales Wissen, analytisches Wissen. Die Verwendung dieser Klassifikation soll dazu dienen, gezielt Wege zu erkennen, wie die unterschiedlichen Wissensarten in Anwaltskanzleien zu handhaben sind, welche Instrumente und Werkzeuge zum Management dieses Wissen bereit stehen. Die Unterscheidung nach Wissensarten erleichtert Fragen wie: Was wird in unserer Kanzlei dafür getan, um Wissen zu sammeln, zu sichern, weiterzugeben und weiterzuentwickeln? Da die Wissensarten unterschiedliche Merkmale und Eigenschaften aufweisen, kann durch die Berücksichtigung dieser Spezifika einfacher und gezielter gehandelt werden.

Wissensarten in Anwaltskanzleien



Bei den verschiedenen Wissensarten stehen die Bezeichnungen für Wissensinhalte, aus denen verschiedene Wege der Handhabung abzuleiten sind.

Administratives Wissen: Administratives Wissen umfasst die Kenntnisse über das laufende Geschäft der Kanzlei. Damit sind etwa Kenntnisse über Mandate und Mandanten wie Zuständigkeiten, Sachverhalte, Adressen, Stundensätze, gestellte Rechnungen, Opos, mögliche Kollisionen 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 gespeichert. Von modernen Systemen der Datenverarbeitung für das Kanzleimanagement wird heute das Speichern und Bereitstellen dieser Inhalte erwartet. Administratives Wissen ist für die operative und administrative Führung einer Kanzlei not-

²⁵ Edwards/Mahling (1997) S. 160, aufgegriffen bei Gottschalk (2000), Morcon/Garcia/Pizarro (2002), ähnlich bei Burkert/Eppler (1999).

wendig, im Wettbewerb um neue Mandate und Mandanten besitzt es nur geringe Bedeutung.²⁶

Deklaratives Wissen: Deklaratives Wissen umfasst das Wissen über das Recht und die Rechtsprechung in einem juristischen Fachgebiet. Diese Wissensinhalte werden auch mit Rechts- oder Faktenwissen bezeichnet. Darunter fallen die Kenntnisse über Gesetze, Normen, Rechtsprechungen, Kommentare etc. Beispielsweise sei die Haftung des Eigentümers für eine Bodenverschmutzung bei Eigentumsübergang genannt. Deklaratives Wissen umfasst die Kenntnisse, welche Gesetze und Rechtsprechungen dafür relevant sind. Diese Art Wissen wird größtenteils während der Ausbildung aufgenommen und in berufsbegleitender Weiterbildung gepflegt. Typisch ist die Aufnahme dieses Wissens in eher formalen Situationen wie Aus- und Weiterbildung, Recherche, Untersuchung. Daneben ist erkennbar, dass dieses Wissen überwiegend explizit ist und in Büchern, Zeitschriften, Datenbanken oder Dokumenten vorliegt. Elektronische Unterstützung – nicht zuletzt durch das Internet – bietet hier große Potentiale. Trotz und wegen dieser möglichen Unterstützung ist in einigen Fachgebieten erkennbar, dass die Beschaffung von deklarativem Wissen dadurch schwierig wird, dass die zunehmende Anzahl von zu beachtenden Gesetzen und Regeln sowie die elektronische Beschaffung und Filterung großer Mengen von Daten aus Datennetze und -banken zu einer Überflutung („information overload“) führen kann. In diesen Situationen kann also die effiziente und effektive Selektion relevanten Wissens aus großen Beständen erfolgskritisch sein.

Prozedurales Wissen: Prozedurales Wissen bezeichnet die Kenntnisse, wie mit dem Recht umzugehen ist; landläufig wird dies als „know-how“ bezeichnet²⁷. Dieses Wissen geht über das Faktenwissen hinaus, umfasst also mehr als die etwa Kenntnis der Gesetze, und ist handlungsorientiert und fokussiert. Daher werden auch die Bezeichnungen „Wissen über den Prozess“²⁸ oder Handlungswissen und heuristisches Wissen verwendet. Zum obigen Beispiel des Haftung bei Eigentumsübergang wäre also das Wissen enthalten, *wie* Haftung und verbundene Risiken bei einem Eigentumswechsel übertragen oder abgewehrt werden können. Dieses Wissen ist hat sowohl impliziten Charakter, da es oftmals „in den Köpfen“ derjenigen verborgen ist, die es besitzen. Es kann jedoch zu einem beträchtlichen Teil expliziert und in Mustern, Checklisten, Formularen, Vermerken u.ä. festgehalten und damit z.T. unabhängig von personellen Wissensträgern werden. Ein bedeutender Ansatz zielt daher auf die Explizierung von Wissen, der Codierung in geeigneten Dokumentationsformen sowie der Bereitstellung der Dokumentationen - heute in der Regel mit Unterstützung von Datenverarbeitung in Datenbanken oder Dokumentsammlungen. Die gezielte Systematisierung und Standardisierung von Vorgehensweisen einer Kanzlei kann zudem zu Effizienzsteigerungen und zu einer erhöhten Stabilität der Arbeitsweisen führen. Zudem können ausbildungsähnliche Situationen gezielt zur Übertragung prozeduralen Wissens eingesetzt werden, wenn etwa erfahrene Anwälte mit weniger Erfahrenen zu-

26 Vgl. Edwards/Mahling (1997) S. 161.

27 Vgl. Webb (1996) S. 2 und S. 11: „... know-how is the use of knowledge in combination with experience“.

28 Burkert/Eppler (1999) S. 629.

sammen arbeiten und dabei mit ihren Erklärungen, Hinweisen, Anleitungen, Korrekturen etc. prozedurales Wissen übertragen. Die Situationen, in denen prozedurales Wissen aufgenommen wird, sind eher informal, dieses Wissen wird bei der anwaltlichen Tätigkeit („on-the-job“) erlangt.

Analytisches Wissen: Analytisches Wissen umfasst Kenntnisse und Erfahrungen der Anwendung deklarativen und prozeduralen Wissens in spezifischen Situationen, also beispielsweise im spezifischen juristischen, wirtschaftlichen, persönlichen Kontext eines Mandats. Da dieses Wissen ausschließlich durch persönliche Teilnahme an entsprechenden Situationen aufgebaut wird, wird es auch als „Erfahrungswissen“ oder – bezogen auf forensisches Arbeiten – als „Wissen aus dem Prozess“²⁹ bezeichnet. Diese individuellen Erfahrungen werden relativ langsam während der Berufsausübung aufgebaut und verbleibt meist in den „Köpfen“ der Berufsträger gespeichert. So ist dieses analytisches Wissen nur schwer an Vereinbarungen und Verträgen abzulesen, da diese Dokumente i.d.R. nur das Endergebnis kognitiver Prozesse darstellen, nicht etwa den Verlauf einer juristischen Untersuchung, die Prüfung letztlich verworfener Alternativen, die zu Rate gezogenen Analogien etc. Eher wäre 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 Ergebnisse einer Mandatsbearbeitung bieten sollen. Zur Vorgehensweise sind in der - überwiegend englischsprachigen - Fachliteratur zum Projektmanagement eine Reihe von Bezeichnungen³⁰ zu finden wie experience retention, debriefing, post project review, after action review, project postmortem review, post project analysis and evaluation. Deutlich wird das Signal, das Ende eines Vorhabens (Projekt, Mandat, Prozess ...) bewusst zu gestalten und als Gelegenheit aufzugreifen, analytisches Wissen zu erkennen und weiter zu geben. Dies kann schriftlich via Anmerkungen und Memos geschehen, wird meist jedoch gesprächsweise und Erfahrungsberichten u.ä. geschehen. Trotz derartiger Bemühungen analytisches Wissen – das Ergebnis individueller Erfahrungen – nicht vollständig übertragen werden können. Daher wird oftmals in einem Ansatz der Personalisierung darauf zurückgegriffen, dass das Wissen über spezielle Kenntnisse und Erfahrungen von Wissensträgern gesammelt und verteilt wird, damit diese schnell und sicher gefunden und zu Rate gezogen werden können. Bei diesen Ansätzen wird also auf Metawissen gesetzt: Wer weiß was? Wer hat spezielle Kenntnisse und Erfahrungen? Wer ist kompetenter Ansprechpartner für Spezialfragen? Dieses Wissen „über Wissen“ ist in großen Kanzleien mit sehr vielen Anwälten sicherlich unverzichtbar und daher sorgsam und systematisch zu pflegen. Doch auch in kleineren Kanzleien - etwa mit mehreren Büros – kann der Überblick über neue Erfahrungen von Kolleginnen und Kollegen und das Spezialwissen neuer Kolleginnen und Kollegen schnell verloren gehen, wenn keine entsprechenden Übersichten vorliegen.

Die vorgestellte Unterscheidung nach administrativem, deklarativem, prozeduralem und analytischem Wissen erleichtert Fragen wie: Welche dieser Wissensarten ist für unsere Kanzlei von besonderer Bedeutung? Zum Beispiel wird für eine

29 Burkert/Eppler (1999) S. 629.

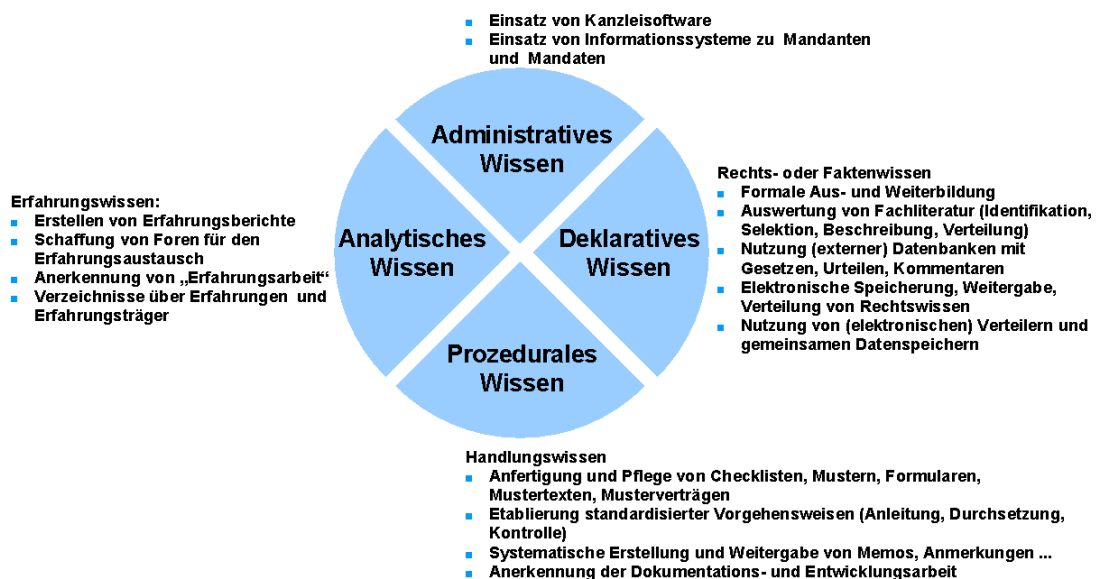
30 Vgl. Disterer (2002) S. 517.

Kanzlei, die überwiegend im Bereich von Zwangsvollstreckungen tätig ist, deklaratives und prozedurales Wissen eine bedeutende Rolle spielen. Über gezieltes Vorgehen zu diesen Wissensarten ist ein Vorsprung gegenüber Wettbewerbern zu halten und auszubauen und der Nutzen beim Mandanten zu mehren. Daher werden formale Ausbildungen und Kurse zum Aufbau von deklarativem Wissen genutzt werden. Prozedurales Wissen wird durch eingehende Analyse der Vorgehensweisen, ihrer Verbesserung und letztlich ihrer Festlegung und Standardisierung dienen aufgebaut. In Form von Mustern, Vorlagen und Checklisten kann dieses prozedurale Wissen gesammelt und gezielt weitergegeben werden.

Im Falle einer Schwerpunktbildung in der Konkursverwaltung und -abwicklung wird eine andere Vorgehensweise gewählt werden müssen, da dabei analytisches Wissen überragende Bedeutung hat. Formale Ausbildung und das Studium entsprechender Unterlagen helfen wenig, Erfahrungsaustausche mit Experten und die persönliche Teilnahme an derartigen Projekten wird entscheidend sein, um Wissen aufzubauen und zu entwickeln. Entsprechend werden Erfahrungsaustausche am Ende von Projekten und gezielte Analysen abgeschlossener Mandate als Methoden des Wissensmanagement eingesetzt werden können.

Die Abbildung verdeutlicht an Beispielen den Einsatz verschiedener Vorgehensweisen in Abhängigkeit der Wissensarten, die es zu handhaben gilt.

Vorgehensweisen beim Wissensmanagement in Anwaltskanzleien - Beispiele -



Für weitere Untersuchungen zu diesem Thema ist am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Hannover ein Forschungsprojekt begonnen worden, das Wissensmanagement bei Anwälten zum Thema hat. Mit Förderung des Bundesministeriums für Forschung und Technologie wird ein Zentrum eingerichtet, das als Ansprechpartner, Informationsquelle und Impuls- und Ratgeber für Anwaltskanzleien dient. Insbesondere mit Fallstudien und Beispielen auf Basis praxisorientierter Untersuchungen und mit Analysen und Aufbereitungen der Fachliteratur wird - vor allem kleinen und mittelgroßen – Kanzleien geholfen, einen Einstieg in dieses für die Zukunftssicherung wichtige Thema zu finden.

Literatur

- Alavi, M., KPMG Peat Marwick U.S.: One Great Brain, Harvard Business School Case 9-397-108, 1997.
- 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.
- Almeida, P., Grant, R. M., Song, J., The Role of International Corporation in Crossborder Knowledge Transfer in the Semiconductor Industry, in: Hitt, M. A., Ricart, J. E., Nixon, R. D. (Hrsg.), Managing Strategically in an Interconnected World, New York: Wiley, 1998, S. 119-148.
- Amidon, D.M., Blueprint for 21st Century Innovation Management, in: Journal of Knowledge Management, Bd. 2, 1998, Nr. 1, S. 23-31.
- Andrews, D., Knowledge Management: Are we Addressing the Right Issues?, in: Managing Partner, Bd. 4, 2001, Nr. 1, S. 23-25.
- Becker, W.M., Herman, M.F., Samuelson, P.A., Webb, A.P., Lawyers Get Down to Business, in: McKinsey Quarterly, 2001, Nr. 2, S. 45-55.
- Binney, D., The Knowledge Management Spectrum - Understanding the KM Landscape, in: Journal of Knowledge Management, Bd. 5, 2001, Nr. 1, S. 33-42.
- Braganza, A., Edwards, C., Lambert, R., A Taxonomy of Knowledge Projects to Underpin Organizational Innovation and Competitiveness, in: Knowledge and Process Management, Bd. 6, 1999, Nr. 2, S. 83-90.
- Brand, A., Knowledge Management and Innovation at 3M, in: Journal of Knowledge Management, Bd. 2, 1998, Nr. 1, S. 17-22.
- Burkert, H., Eppler, M.J., Wissensmanagement im Recht, in: Multimedia und Recht, 1999, Nr. 11, S. 627-630.
- Chait, L.P., Creating a Successful Knowledge Management System, in: Journal of Business Strategy, Bd. 20, 1999, Nr. März/April, S. 23-26.
- Christensen, C.M., Baird, B., Cultivating Capabilities to Innovate: Booz Allen & Hamilton, Harvard Business School Case 9-698-027, 1997.
- Davenport, T.H., Knowledge Management at Ernst & Young. aus: Internet www.bus.utexas.edu/kman/E&Y.htm, 1997; Zugriff am 21.05.2000.
- Disterer, G., Juristische Wissenssammlungen - Viele Barrieren erschweren den Einsatz, in: Die Kanzlei, Bd. 1, 1999, Nr. 2, S. 40-44.
- Disterer, G., Knowledge Management - Barriers to Knowledge Databases in Law Firms, in: Managing Partner, Bd. 2, 2000, März, S. 24-27.
- Disterer, G., Wissensmanagement bei Unternehmensberatungen, in: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Bd. 30, 2001a, Nr. 12, S. 677-680.
- 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, 2001b, S. 1-7.
- Disterer, G., Veränderungen der Rechtsberufe durch neue Technologien - Beispiel: Wissensmanagement bei Anwälten -, in: Arbeitspapier aus dem Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Hannover Nr. 68/2002, 2002.
- 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.
- Elsner, S.H., Löffelad, E., Knowledge Management in der Unternehmensberatung Mummert & Partner, in: Nachrichten für Dokumentation NfD, Bd. 53, 2002, S. 90-94.
- Gottschalk, P., Predictors of IT Support for Knowledge Management in the Professions: An Empirical Study of Law Firms in Norway, in: Journal of Information Technology, Bd. 15, 2000, Nr. 1, S. 69-78.
- Gupta, A.K., Govindarajan, V., Knowledge Flows within Multinational Corporations, in: Strategic Management Journal, Bd. 21, 2000, Nr. 4, S. 473-496.
- Hall, R., Andriani, P., Managing Knowledge for Innovation, in: Long Range Planning, Bd. 35, 2002, Nr. 1, S. 29-48.
- Hasenkamp, U., Roßbach, P., Wissensmanagement, in: Das Wirtschaftsstudium WISU, Bd. 27, 1998, Nr. 8-9, S. 956-964.
- Hippel, E.v., Innovation by User Communities: Learning from Open-Source Software, in: Sloan Management Review, Bd. 42, 2001, Nr. 4, S. 82-86.
- Hokkanen, J., Why Knowledge Management?, in: Managing Partner, 2002, Nr. 4.
- Huber, G.P., Transfer of Knowledge in Knowledge Management Systems: Unexplored Issues and Suggested Studies, in: European Journal of Information Systems, Bd. 10, 2001, Nr. 2, S. 72-79.

- Igl, G., Lehner, F., Wissensmanagement in der Beratungsbranche, in: Schriftenreihe des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik III, Nr. 39, Regensburg, 2000.
- Inkpen, A.C., Dinur, A., Knowledge Management Processes and International Joint Ventures, in: *Organization Science*, Bd. 9, 1998, Nr. 4, S. 454-468.
- Kempe, J., Schneider, F., Wissensmanagement in einer internationalen Unternehmensberatung, in: *Information Management & Consulting*, 2000, Nr. 3, S. 42-48.
- Laupase, R., Fink, D., Converting Consultants' Tacit Knowledge to Organisational Explicit Knowledge: Case Studies of Management Consulting Firms, in: Khosrowpour, M. (Hrsg.), *Issues and Trends of Information Technology Management in Contemporary Organizations*, Hershey et al.: Idea, 2002, S. 612-616.
- Lord, M.D., Ranft, A.L., Organizational Learning about New International Markets: Exploring the Internal Transfer of Local Market Knowledge, in: *Journal of International Business Studies*, Bd. 31, 2000, Nr. 4, S. 573-589.
- March, A., A Note on Knowledge Management, Harvard Business School Case 9-398-031, 1997.
- McAdam, R., McCreedy, S., A Critical Review of Knowledge Management Models, in: *The Learning Organization*, Bd. 6, 1999, Nr. 3, S. 91-100.
- McDonald, M., Shand, D., Request for Proposal: A Guide to KM Professional Services, in: *Knowledge Management Magazine*, 2000, Nr. 3.
- Morcon, C.R., Garcia, J.P., Pizarro, J.A.S., Knowledge Management in a Law Firm, in: *Upgrade* (www.upgrade-cepis.org), Bd. 3, 2002, Nr. 1, S. 51-55.
- NN, Lawyers Go Beyond Simple Storage and Retrieval, in: *KMWorld*, Bd. 7, 1998, Nr. 1, S. 1-3.
- Nonaka, I., The Knowledge-Creating Company, in: *Harvard Business Review*, Bd. 69, 1991, Nr. 6, S. 96-104.
- Nonaka, I., A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, in: *Organization Science*, Bd. 5, 1994, Nr. 2, S. 14-37.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K., *Wissen Managen*, 3. Aufl., Wiesbaden, 1999.
- Reimus, B., Knowledge Sharing Within Management Consulting Firms, aus: *Internet* www.kennedyinfo.com/mc/gware.html, 1997; Zugriff am 09.02.1999.
- Rodwell, I., Humphries, J., The Legal Face of Knowledge Management, in: *Managing Information*, Bd. 5, 1998, Nr. 7, S. 31-32.
- Rüdiger, M., Vanini, S., Das Tacit knowledge-Phänomen und seine Implikationen für das Innovationsmanagement, in: *Die Betriebswirtschaft*, Bd. 58, 1998, Nr. 4, S. 467-480.
- Sbarcea, K., Know What, Know How, Know Why: Implementing a Knowledge Management System - The Phillips Fox Experience, in: *Australian Law Librarian*, 1998, Nr. 3, S. 4-7.
- Simonin, B.L., Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity, in: *Journal of International Business Studies*, Bd. 30, 1999, Nr. 3, S. 464-490.
- Spender, J.-C., Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, in: *Strategic Management Journal*, Bd. 17, 1996, Nr. Winter Special, S. 45-62.
- Sukowski, O., Wissensmanagement in der Unternehmensberatung, in: Eppler, M., Sukowski, O. (Hrsg.), *Fallstudien zum Wissensmanagement: Lösungen aus der Praxis*, St. Gallen: Netacademy, 2001, S. 229-254.
- 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.
- 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.
- Terrett, A., Knowledge Management and the Law Firm, in: *Journal of Knowledge Management*, Bd. 2, 1998, Nr. 1, S. 67-76.
- Tuomi, I., Data is more than Knowledge, in: *Journal of Management Information Systems*, Bd. 16, 1999, Nr. 3, S. 103-117.
- Vorbeck, J., Habel, R., Sophisticated Information Technology to Promote Knowledge Sharing and Communication - Booz Allen & Hamilton, in: Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J. (Hrsg.), *Knowledge Management*, Berlin et al.: Springer, 2001, S. 148-156.
- Webb, S.P., 'Know-How' and Information Provision in Law Firms, London: British Library Board, 1996.
- Whiting, R., Knowledge Management: Myths and Realities, in: *Informationweek Online*, 1999, 22.11.1999, S. 1-5.
- Wiig, K.M., Knowledge Management: Where did it Come From and Where will it Go?, in: *Expert Systems with Applications*, Bd. 13, 1997, Nr. 1, S. 1-14.