

**64. Deutscher Juristentag  
- Forum für Europäisches Informationsrecht -  
Berlin, September 2002**

## **Veränderungen der Rechtsberufe durch neue Technologien - Beispiel: Wissensmanagement bei Anwälten -**

**Prof. Dr. Georg Disterer, Hannover<sup>1</sup>**

- 1 Aktuelle Situation**
- 2 Warum Wissensmanagement?**
- 3 Wissensmanagement als neue Aufgabe**
- 4 Lösungsansätze**
- 5 Technische Unterstützung**
- 6 Barrieren**
- 7 Fazit**

---

<sup>1</sup> Kontaktinformationen: Fachbereich Wirtschaft, Fachhochschule Hannover, Ricklinger Stadtweg 120, 30459 Hannover, Email: [georg.disterer@wirt.fh-hannover.de](mailto:georg.disterer@wirt.fh-hannover.de)

## 1 Aktuelle Situation

Wissensmanagement ist eines der aktuellen Themen in Theorie und Praxis und wird in vielen verschiedenen Fachgebieten aufgegriffen. Die Auslöser dafür sind sehr vielfältig; beispielhaft sei ein Ausschnitt des unternehmerischen Alltags, der Aktivitäten des Wissensmanagement auslöst, durch einige prägnante Aussagen skizziert. Vielen Unternehmen und Organisationen droht der Verlust von wichtigem Wissen bzw. Transfer von wichtigem Wissen auf neue Mitarbeiter muss schnell und sicher geschehen.

Für Anwälte wird die Berufsausübung derzeit durch mehrere verschiedene Entwicklungen geprägt – und zukünftig noch stärker geprägt werden –, die zu einer anspruchsvollen Situation voller Herausforderungen führen. Viele der Entwicklungen haben unmittelbaren Bezug zu dem Umgang mit dem Wissen der Mitarbeiter und der Kanzlei und führen so zum Thema >> Wissensmanagement bei Anwälten <<:

### Szenen aus dem Alltag

Hallmark: 25% der Experten bei der Herstellung grafischer Druckwerke gehen in den nächsten 3 Jahren in den Ruhestand<sup>2</sup>

U.S. Federal Government: 30% der Mitarbeiter gehen in den nächsten 3 Jahren in den Ruhestand, weitere 20% in vorgezogenen Ruhestand; „brain drain, exodus of experience, knowledge gaps, potential crisis ...“<sup>3</sup>

PwC: 40% der Mitarbeiter gehören dem Unternehmen weniger als 1 Jahr an (zu einem bestimmten Zeitpunkt)<sup>4</sup>

Booz Allen: jährlich Integration von 30% neuer Mitarbeiter<sup>5</sup>

Marriott: Eröffnung neuer Hotels erfordert Einstellung x.000 Mitarbeiter<sup>6</sup>

- Zunehmender Zeitdruck erhöht die Notwendigkeit der Steigerung von Effizienz und Effektivität in der Anwaltspraxis. Der Zeitdruck nimmt zu, da Klienten verstärkt 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 ein Weg zur Beschleunigung, auf dem das Wissen zu einer bestimmten 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 z.B. in der Beratung hohe Zeithonorare nicht mehr so leicht durchsetzbar. Der resultierende Wettbewerbsdruck erfordert Effizienzsteigerungsmaßnahmen, z.B. gezielten Einsatz von Informationstechnik. In vielerlei Hinsicht wird das Führen einer Anwaltskanzlei zu einem normalen Geschäft, McKinsey titelt daher: „Lawyers get down to Business“<sup>7</sup>.

2 Whiting (1999) S. 3.

3 Barr (2000) S. 1.

4 Rothfeder (2000) S. 3.

5 Rüter/Engelhardt (2000) S. 85.

6 Gupta/Govindarajan (2000) S. 79.

7 Becker/Herman/Samuelson/Webb (2001) S.45.

- 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.
- Wissenstransfer 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 eher beratend aktiv sind, ist die Ausschöpfung der Synergien, die beim netzwerkartigen Wissenstransfer freigesetzt werden, von wettbewerbsentscheidender Bedeutung. Gegenüber juristischen Mitarbeitern oder Abteilungen beim Klienten bieten diese kanzleiinternen Synergien Möglichkeiten, qualitative Unterschiede der juristischen Facharbeit zu verdeutlichen. Klienten wird i.d.R. nicht (nur) die juristische Expertise eines speziellen Anwalts oder eines Teams versprochen, sondern die gesammelte Expertise der gesamten Kanzlei! Daher lautet das Ziel „... to make the knowledge of the few the knowledge of the many ...“<sup>8</sup>. 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 Kundenbeziehung 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 zum einen 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 ausgesuchte Mandanten kompetenter Ansprechpartner in (möglichst) allen juristischen Fragen zu sein. Dafür müssen zunächst die Fragen der potentiellen Mandanten aufgenommen und verstanden werden.
- Wie in vergleichbaren Branchen - Wirtschaftsprüfungen, Steuerberatungen, Unternehmensberatungen - herrscht ein starker Wettbewerb um hochqualifizierten Nachwuchs („war for talent“). Das bedeutet, dass dem juristischen Personal sowie dessen Wissen als wichtige Ressource einer Anwaltskanzlei (noch) höhere Bedeutung eingeräumt werden muss. Allerdings weist dies auch darauf hin, dass Qualität und Kompetenz des Personals durchaus auch kritisch zu bewerten sind – selbst „Outplacement für Anwälte“ scheint mittlerweile ein Thema zu sein, über das man sich zu sprechen traut<sup>9</sup>.
- Zudem zeichnet sich eine Verhaltensänderung bei den Berufsträgern 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 schnell eine friktionsfreie Zusammenarbeit beginnt. Die aktive Bewahrung und Übertragung

---

8 J. Sheriff, General Manager of HP Consulting, zit. nach Martiny (1998).

9 Vgl. Günther (2002).

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: „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 system, they can quickly look at historical documents to get a feel for how we prepare specific types of documents.“<sup>10</sup>

- Kanzleifusionen erfordern es, dass das Wissen der Fusionspartner schnell zusammengefügt wird, um synergetische Effekte zu erzielen - die häufig als primärer Grund und Vorteil der Fusion genannt werden. Juristisches Wissen systematisch zu erkennen, geeignet zu klassifizieren und gezielt zu handhaben erlangt bei Fusionen besondere Bedeutung. Zudem Fusionen einen nachhaltigen Impuls, über tradierte Vorgehensweise, Organisation und Technikeinsatz neu nachzudenken<sup>11</sup>. Die Fusion mit britischen oder amerikanischen Kanzleien erzwingt das Nachdenken über juristische Berufsbilder, die in Deutschland bisher weitgehend unbekannt waren, wie etwa Professional Support Lawyer.
- Wohlbekannt ist der seit einigen Jahren währende Trend zu größeren Kanzleien. Größere Einheiten erfordern jedoch ein höheres Maß an formaler Organisation, die ausdrücklich und professionell bestimmt, etabliert und betreut werden muss. Daraus folgt auch eine erhöhte Aufmerksamkeit auf Arbeitsprozesse von Anwälten sowie auf Prozesse der Zusammenarbeit.
- Auch daher setzt sich in den vergangenen Jahren die Erkenntnis durch, dass organisiertes und systematisches Vorgehen auch in Anwaltskanzleien Gutes tut, in der Folge nimmt der Organisationsgrad der Kanzleien zu. Dadurch wird auf Vokabeln wie >> Anwaltsmanagement << u.ä. nicht mehr reflexartig mit einem Zucken der Augenbrauen reagiert, sondern der Begriffsinhalt als Notwendigkeit aufgefasst. Dies hat zur negativen Folge, dass auch Modewellen aus Management-Theorie und -Praxis vor Anwaltskanzleien keinen Halt mehr machen. Zweifelsohne gehört Wissensmanagement seit ca. 5 Jahren zu den Themen, die große Aufmerksamkeit erfahren. Die große Beachtung für das Thema und die vielfältige Behandlung in praxisorientierten wie theoretischen Veröffentlichungen sowie die Beobachtung, dass mittlerweile sehr vielen Themen und Produkten das Label „Wissensmanagement“ angeheftet wird, führen allerdings auch zu der Einschätzung, dass Wissensmanagement in gewisser Weise ein Modethema geworden ist, über „das man jetzt spricht“<sup>12</sup>. Entsprechend sind auch Anwälte aufgefordert, sich damit zu beschäftigen. Damit soll jedoch nicht behauptet werden, dass Wissensmanagement ein neues oder revolutionäres Thema sei. Vielmehr bündelt der Begriff viele bekannte Themen unter einer neuen Überschrift, fügt einige neue Aspekte hinzu und zeigt einige neue Ansätze - und zieht damit neue Aufmerksamkeit auf sich.
- Überörtliche, nationale und internationale Kanzleien müssen über die Verteilung ihrer Wissensträger und ihres Wissens über die Standorte sowie über das Zusammenfügen bzw. Weiterentwicklung des dezentralen Wissens nachdenken.
- Die Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit anderen juristischen Fachbereichen (Dezernaten) und Berufsgruppen wie Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Unter-

---

10 K.D. Berkland, Information Director bei Dickstein, Shapiro, Morin and Oshinsky, Washington D.C., zit. in N.N. (1998) S. 1.

11 Siehe für eine kurze Fallstudie: Scherenhorst/Friebe (2001).

12 Vgl. Disterer (2000a), Disterer (2000b).

nehmensberater nimmt durch die zunehmende Intensität und Komplexität der Zusammenhänge zwischen rechtlichen und anderen wirtschaftlichen Aspekten zu. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Dezernaten und verschiedenen Berufsgruppen erfordert u.a., dass gegenüber anderen schnell und sicher zu jeweils benötigten Rechtsgebieten Experten benannt werden. Damit nimmt in größeren Kanzleien die Bedeutung der Erstellung und laufenden Pflege von Expertenregistern („Wer-weiß-was?“) zu.

## 2 Warum Wissensmanagement?

Die Zusammenstellung aktueller Themen und Trends zeigt, dass der Beruf von Rechtsanwälten/innen deutlichen und sehr verschiedenen Veränderungen unterliegt. Zudem ist ein Muster zu erkennen: Das Fachwissen der Kanzleien sowie dessen Aufbau, Erweiterung, Erhalt und Weitergabe wird eine erhöhte Aufmerksamkeit erhalten (müssen). Unter Wissensmanagement wird daher die gezielte, systematische und methodische Handhabung der Ressource >> Wissen << gefasst, die für Anwaltskanzleien in der Zukunft große Bedeutung erlangen wird.

Die Berufe von Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern, Unternehmensberatern u.ä. sind als „wissensintensiv“ („knowledge intensive“) zu bezeichnen, da das individuelle Wissen der Mitarbeiter sowie das kollektive Wissen der Unternehmen einen wesentlichen Produktionsfaktor zur Erstellung der Beratungsdienstleistung 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 können<sup>13</sup>. 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 <<“<sup>14</sup>.

Ein Motto des Bemühens um gezielte, systematische und methodische Handhabung der Ressource Wissen könnte also lauten: "As you deal with knowledge professionals and the huge amount of information out there, you have to understand which information is important, get people to share it, and find ways to make it easy and understandable to use"<sup>15</sup>.

Doch dies ist - wie erwähnt - nicht vollständig neu oder besonders radikal. Kaum ein Anwalt wird bestreiten, dass die Nutzung juristischer Arbeitsmaterialien, die andere erstellt haben, sinnvoll ist. Kaum eine Kanzlei mit mehreren Anwälten hat bis dato 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 und für die Aus- und Weiterbildung von Anwälten zu erschließen. Legion sind die Versuche, Vertragsmuster oder Musterverträge o.ä. zu erstellen und zu sammeln, die ein Kondensat des juristischen 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 in Kanzleien häufig

---

13 Vgl. Hokkanen (2002).

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

15 T. Foy, Director of Coopers Lybrand, zit. nach DiMattia/Oder (1997) S. 33. Die Unschärfe der Begriffsgrenzung zwischen „Wissen“ und „Information“ sei hier ertragen, da in der Quelle die Begriffe weitgehend synonym verwendet werden.

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.

### 3 Wissensmanagement als neue Aufgabe

Als Kern des Wissensmanagements ist anzusehen, Wissen als kritische Resource im Unternehmen 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."<sup>16</sup>

Die Vision dabei ist, dass alle Mitarbeiter einer Kanzlei so zusammenarbeiten, dass das Wissen jedes Einzelnen und des Unternehmens bestmöglich und synergetisch genutzt wird, „... unlocking and leveraging the knowledge of individuals ...“<sup>17</sup>. Technische Systeme sollen dies geeignet unterstützen. Mitarbeiter sollen:

- Wissen und Erfahrungen über erfolgreiches Vorgehen dokumentieren und in entsprechende Wissenssammlungen einstellen
- Berichte und Analysen erstellen und Mitarbeitern und Kollegen bereitwillig zur Verfügung stellen sowie Hilfestellungen, Ratschläge und Hinweise anbieten
- Betreuung, Aus- und Weiterbildung, Unterstützung ihrer Mitarbeiter und Kollegen tragen, in dem sie offen und konstruktiv kommunizieren
- vorhandenes Wissen von Kollegen aktiv aufnehmen, nutzen und weiterentwickeln
- Informationen über Spezialgebiete, Kenntnisse und Expertise sowie Kontaktmöglichkeiten (Email, Handy) zusammen stellen, laufend aktualisieren und zur Verfügung stellen, in Projektgruppen umfassend kommunizieren<sup>18</sup>.

Konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit bestimmt also das Wissensmanagement. Grundlegende Voraussetzungen dafür sind eine kooperative Unternehmenskultur sowie eine Infrastruktur, die Wissensbewahrung und -austausch

---

<sup>16</sup> Andrews (2001) S. 24.

<sup>17</sup> Gottschalk (2000) S. 71.

<sup>18</sup> "A law firm's greatest asset is the knowledge, experience and skills of the individual attorneys. E-Mail allows you to take a group of people and combine their knowledge and skills synergistically. ...Workgroup applications will have a big impact, especially for teams of attorneys working on the same case or in the same practice area. This software enables teams of people to stay very closely connected. It's great for scheduling team meetings, informing everyone of important group milestones or events, and exchanging ideas." Bill Gates, cit. in Meyer (1993) S. 57.

ermöglicht und unterstützt. Dafür wird im Wesentlichen Informations- und Kommunikationstechnologie eingesetzt. 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 fortentwickelt<sup>19</sup>. Danach ist zu unterscheiden zwischen impliziten<sup>20</sup> 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.<sup>21</sup> 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.<sup>22</sup>

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.<sup>23</sup>

Andere Klassifikationen unterscheiden deklaratives (know about), prozedurales (know how) und kausales (know why) Wissen<sup>24</sup> oder pragmatisch Produkt-, Verhandlungs-, Projekt- und Kundenwissen<sup>25</sup>, um daran Methoden und Vorgehensweisen des Wissensmanagement anzuknüpfen. Weitere Klassifikationen sind bekannt und in der Diskussion. Welches letztlich der „richtige“ Ansatz ist, Wissen zu unterscheiden und danach spezifisch zu handhaben, ist vermutlich allgemein und übergreifend nicht zu beantworten. Für Unternehmen wird es notwendig sein und bleiben, kontextspezifisch und situationsabhängig den Wissensbegriff zu belegen und Segmentierungen des Arbeitsgebiets Wissensmanagement vorzunehmen.

---

19 Nonaka (1994).

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

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

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

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

24 Vgl. Quinn/Anderson/Finkelstein (1996) S. 72.

25 Vgl. Gentsch (1999), KPMG (2000).

## 4 Lösungsansätze

Zur Umsetzung der Ziele und Erledigung der Aufgabenbündel des Wissensmanagement wird im deutschsprachigen Raum häufig auf den "Managementregelkreis" zurückgegriffen (siehe Abbildung 1).

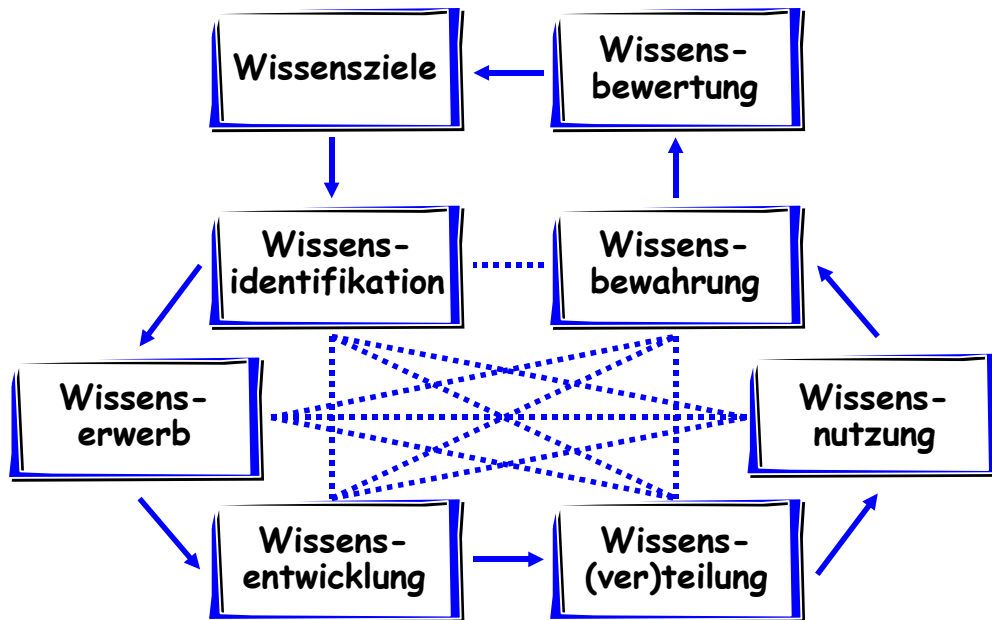


Abbildung 1: Regelkreis aus Kernprozessen; Quelle: Probst/Raub/Romhardt (1999).

Dabei geben die **Wissensziele** die strategische Ausrichtung: Welches Wissen ist für eine Kanzlei erfolgskritisch? Auf welchen Gebieten muss Wissen und Kompetenz aufgebaut werden? **Wissensidentifikation** bezeichnet alle Aktivitäten zur Schaffung ausreichender Transparenz über das interne und externe Wissensumfeld einer Kanzlei. Welche Daten, Informationen, Kenntnisse und Fähigkeiten sind relevant. Wo liegen sie vor? Auf welchen Feldern fehlen sie? Zum **Erwerb** notwendigen Wissens verschiedene Vorgehensweisen zur Verfügung: Einstellung von Experten, Kooperation mit Fusion mit Experten. Komplementär dazu bezeichnet **Wissensentwicklung** die Aktivitäten, neue Kenntnisse und Fähigkeiten intern aufzubauen, so etwa klassische Aus- und Fortbildung und Marktforschung. Bei der **Wissensverteilung** sollen Kenntnisse und Erfahrungen, die meist lokal und isoliert entstehen und vorliegen, allen Interessierten in einer Kanzlei zugänglich gemacht werden. Dabei geht es sowohl um die Analyse der jeweiligen Wissensbedarfe als auch um die Etablierung von Wegen zur Verteilung des Wissens. Dann sollte dessen **Nutzung** sichergestellt werden. So ist etwa der Einsatz normierter Verfahren und standardisierter Vorgehensweisen zu forcieren. Zur **Wahrung** des Wissens für zukünftige Nutzungen muss es systematisch gesichert und aktualisiert werden. Dabei stehen naturgemäß Aspekte der Speicherung von Daten im Mittelpunkt. Jedoch muss auch beachtet werden, dass Reorganisationen dazu führen können, dass Wissensträger nicht mehr zur Verfügung stehen oder tradierte Wege des Wissensaustauschs zerstört sind. Die **Bewertung** des Wissens dient der Messung, in welchem Umfang die Wissensziele erreicht sind, und zeigt so Erfolge



oder Misserfolge auf. Diese schwierigen Bewertungsprozesse sind Voraussetzung für gezielte Steuerungsmaßnahmen im Wissensmanagement.

Ein anderer, pragmatischer Ansatz basiert auf der grundsätzlichen Anforderung, dass Wissen in einer Kanzlei ständig geeignet zu transferieren ist. Dabei dient der Transfer der gezielten Überwindung der Dimensionen Zeit, Raum, Hierarchie und Funktion. Einige vereinfachte Situationen erläutern diesen Wissenstransfer.

<p><i>Zeit</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein Anwalt hat vor einiger Zeit einen - im Wortsinn - mustergültigen Vertrag in einer speziellen Sache erstellt und will diese damaligen Kenntnisse ("Wie muss so ein Vertrag aussehen?") jetzt nutzen. Idealerweise steht der Vertrag in weiterverarbeitbarer Form sowie Details über den damaligen Kontext schnell und komfortabel zur Verfügung.</li> <li>• Eine juristische Aufgabe wird besonders gut gelöst; nunmehr soll sichergestellt werden, dass diese Vorgehensweise zukünftig als Vor- oder Leitbild dient. Idealerweise wird eine so genannte "Lesson-learned" verfasst, eine genaue Beschreibung von Situation und Kontext, Lösungsansatz, Nebenbedingungen etc. Zudem wird Sorge getragen, dass diese Lösungsbeschreibung im Bedarfsfall schnell und komfortabel aufgefunden wird.</li> <li>• Auf einem Rechtsgebiet (z.B. Steuerrecht) soll die rasante Entwicklung der Gesetzgebung und Rechtsprechung schnell und systematisch erfasst und allen Steuerrechtlern einer Kanzlei zeitnah und komfortabel angeboten werden.</li> <li>• Für die sichere Erledigung einer Routinetätigkeit ist zuvorderst die Einhaltung bestimmter Reihenfolgen und die Vollständigkeit des Vorgehens wichtig. Idealerweise würde eine Checkliste vorliegen, die prozedurales Wissen aus vergangenen Situationen weitergibt.</li> </ul>
<p><i>Raum</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In einer Kanzlei werden regelmäßig abgeschlossene Akten in ein Archiv verbracht, das außerhalb des Büros liegt. Wenn auf diese Akten zugegriffen werden soll, um dortiges Wissen um Sachverhalte, Konstellation etc. zu verwenden, müssen die Akten dazu identifiziert, gefunden, transportiert werden.</li> <li>• In einer größeren Kanzlei soll ein Überblick darüber zusammengestellt werden, welche juristischen Angelegenheiten für einen bestimmten Mandanten in den vergangenen 5 Jahren bearbeitet worden sind.</li> <li>• Ein Partner, der ein Fachgebiet maßgeblich geprägt und bearbeitet hat, verlässt die Kanzlei. Ein Nachfolger soll bestmöglich durch Studium der Arbeitsunterlagen und laufenden Rückgriff auf Dokumentationen aufgebaut werden.</li> <li>• In einer überörtlichen Sozietät sollen Informationen zwischen Anwälten, die an verschiedenen Standorten, aber in gleichen Fachgebieten arbeiten, ausgetauscht werden: Fachartikel, Stellungnahmen, Kommentare etc.</li> </ul>
<p><i>Hierarchie</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weniger erfahrene Mitarbeiter sollen erstmals eine bestimmte juristische Sache übernehmen. Sie trauen sich nicht, nach einer als Vorlage dienenden Akte eines Seniorpartners zu fragen, da sie damit an höchster Stelle ihre Unsicherheit nachdrücklich signalisieren. Ebenso anders herum: ein erfahrener Anwalt scheut davor zurück, etwa die Dissertationsschrift eines jüngeren Kollegen nachzufragen und einzusehen.</li> <li>• Die interne Diskussion neuer Gesetzgebung und Rechtsprechung soll gestärkt werden, um die aktuelle Rechtslage zu verstehen und gemeinsam zu interpretieren sowie um weniger erfahrenere Mitarbeiter zu fördern.</li> <li>• Für ein neues Mandat muss in einer größeren Kanzlei schnell und sicher "der" Experte für eine bestimmte juristische Fragestellung gefunden werden? Welche systematischen Wege gibt es alternativ zum Befragen von Partnern oder "Alt-vorderen", die aus ihrer Spitzenposition einen Überblick über die Kanzlei haben.</li> </ul>
<p><i>Funktion</i> (<i>Organisation</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwälte, die vornehmlich die Akquisition von Mandaten betreiben ("rainmaker"), erlangen dabei häufig wertvolle Informationen, die bei der Mandatsbearbeitung von anderen Anwälten dringend benötigt werden. Eine systematische und vollständige Weitergabe der Informationen ("briefing") ist jedoch schwierig, da sich die Perspektiven und Informationsbedarfe der Beteiligten unterscheiden.</li> <li>• In einer Kanzlei soll der Wissensaustausch zwischen Fachanwälten unterschiedlicher, aber angrenzender Dezernate (z.B. Immobilienrecht und Notariat) systematisiert werden.</li> </ul>

Ebenso sind Kombinationen der Dimensionen möglich; zum Beispiel: Eine Kanzlei will ein neues Fachgebiet erschließen und Beratung in diesem Fachgebiet in ihr Dienstleistungsspektrum aufnehmen. Dafür sollen vorhandene Informationen und Kenntnisse zusammengestellt und aufgelistet werden sowie wertvolle externe Informationen identifiziert und gesammelt werden. Diese Wissenssammlungen sollen dann für eine künftige Nutzung aufbereitet und zugänglich gemacht werden.

## 5 Technische Unterstützung

Die beispielhaften Situationen verdeutlichen: Für einige Fragestellungen des Wissensmanagement lassen sich relativ schnell technische Lösungsskizzen entwickeln, andere Fragestellungen haben eher organisationssoziologischen Hintergrund. So wird bei technischen Lösungen zur Überwindung der Dimension Zeit zuvorderst an Datenbanken zu denken sein, die das Wissen sicher bewahren und zugleich eine gezielte Suche und einen schnellen und komfortablen Zugriff gestatten. Lösungen dafür werden **Datenbanksysteme** mit integrierten Mechanismen der Indizierung und der Schlagwort- und Volltextsuche umfassen. Fortgeschrittene Lösungen werden automatische Klassifikationen und Kategorisierungen vorsehen.

Ebenso werden zur Überwindung der Dimension Raum zuvorderst Funktionen der Datenübertragung eingesetzt werden. **Kommunikationssysteme** unterstützen bei der Überwindung von Hierarchie und Funktion. Ein Blick auf „benachbarte“ Berufsgruppen kann den heutigen Stand der Technik zeigen. Rechtsanwälte werden wie Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Unternehmensberater den Beratenden Dienstleistungsunternehmen zugerechnet.

Insbesondere Unternehmensberatungen beschäftigen sich seit einiger Zeit mit dem Thema Wissensmanagement.<sup>26</sup> 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. 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.<sup>27</sup> Alle namhaften Beratungen haben seitdem ihre Datenbank- und Kommunikationssysteme zu integrierten Systemen zusammengeschlossen, in der Literatur gibt es einige Beschreibungen der Lösungsansätze<sup>28</sup>.

An den Lösungen sind die beiden Hauptfunktionen des Wissensmanagement deutlich zu erkennen: Eine Funktion dient der Sammlung, Auswertung und Aufbereitung von Informationen und Erfahrungen in **Datenbanken** und soll die Wiederverwendung dieses Wissens unterstützen. Wesentliche Systemkomponenten dafür sind Datenbanksysteme, die Wissen aufnehmen und Zugriff darauf gewähren.

---

<sup>26</sup> Vgl. Disterer (2001b).

<sup>27</sup> Vgl. Reimus (1997).

<sup>28</sup> Z.B. Disterer (2001b), Alavi (1997), Bartlett (1996), Chait (1999), Christensen/Baird (1997), Sukowski (2001), Davenport (1997), Igl/Lehner (2000), March (1997), Probst/Raub/Romhardt (1999), Elsner/Löffelad (2002), Vorbeck/Habbel (2001), Heisig/Spellerberg (2001), McDonald/Shand (2000), Kempe/Schneider (2000).

Die personellen und technischen Ressourcen, die zum Aufbau und zur Pflege dieser Wissenssammlungen zentral vorgehalten werden, sind i.d.R. beachtlich.

Die zweite Hauptfunktion in den Beratungsunternehmen unterstützt den unmittelbaren Informations- und Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern. **Kommunikationssysteme** sehen den Empfang und Versand elektronischer Nachrichten, Diskussionsforen, automatische Verteillisten, Videokonferenzen u.ä. vor. Diese Systeme basieren in allen großen Unternehmensberatungen - mit einer Ausnahme: KPMG - auf der Standardsoftware Lotus Notes. In den vergangenen ca. 5 Jahren haben Internet-Standards und -Technologien weltweite Verbreitung gefunden, so dass nunmehr für die Kommunikation oftmals darauf basierende Intranets und Elektronische Post eingesetzt werden.

Daneben sind verschiedene Verzeichnisfunktionen realisiert, z.B. Expertenverzeichnisse darüber, wer im Unternehmen zu welchen Themen kompetent Auskunft geben kann. Diese "Gelben Seiten" enthalten Wissen darüber, wer etwas weiß, kann oder erfahren hat, und zeigen Kommunikationsmöglichkeiten mit den Mitarbeitern (aktuelles Projekt, Handy-Nummer ...). Sie dienen der Kommunikation, in dem sie zu Themen schnell und sicher kompetente Ansprechpartner zeigen.

Entsprechend sind allgemein derzeit drei verschiedene Kategorien von technischen Systemen zur Unterstützung im Wissensmanagement zu unterscheiden<sup>29</sup>:

- Dokumentation, Speicherung und Verteilung von Best Practices
- Kommunikationsnetzwerke (unter Bezeichnungen wie „Bulletin Board“, „Forum“, „Discussion Group“, „Community“)
- Aufbau und Pflege von Verzeichnissen über (!) internes Wissen.

Welche Möglichkeiten und Funktionalitäten bieten am Markt verfügbare Lösungen für Anwälte? Zu beachten ist dabei, dass der Markt für Werkzeuge des Wissensmanagement aus mehreren Gründen sehr heterogen ist. So sind die Aufgabenstellungen und das Fachgebiet Wissensmanagement zu einigen Nachbardisziplinen nur unscharf abgegrenzt, ebenso werden heute Werkzeuge dem Wissensmanagement zugeordnet, die vorher anderen Kategorien zugerechnet wurden.

Die Realisierung geeigneter Datenbankfunktionen ist am weitesten fortgeschritten in **Dokumentenmanagementsystemen**, die folgende Grundfunktionen bieten:

- gleichzeitige Volltextsuche in verschiedenen Datenquellen und Dateiformaten
- Verwaltung von Zugriffsschutz von Dateien und Zugriffsrechten von Benutzern
- Unterstützung der Erstellung und Verwaltung von Metadaten von Dokumenten und Dateien (Metadaten wie z.B. Autor, Datum, Verwendungszweck)
- Versionskontrolle und Historienverfolgung für Dateien und Dokumente
- Check-in/Check-out und Archiv
- Zusammenstellung von Dokumenten ("document collections") zu spezifischen Themen; Erstellung von Dokumenten aus unterschiedlichen Quellen ("compound documents")
- Verschlagwortung, Klassifikation und Kategorisierung von Dateien.

---

<sup>29</sup> Vgl. Alavi/Leidner (2001) S. 114.

Derartige Systeme werden seit vielen Jahren angeboten und gelten als technisch ausgereift. In den U.S.A. gibt es keine Anwaltskanzlei, die ohne ein derartiges Dokumentenmanagementsystem arbeitet, in deutschen Kanzleien kann der Einsatz eher als Ausnahme angesehen werden<sup>30</sup>.

In vielen Unternehmen sind Dokumentenmanagementsysteme der Ausgangspunkt, um - weitergehendes - Wissensmanagement einzuführen und zu betreiben. Bei Dokumentenmanagementsystemen werden Informationen gespeichert, gesichert und auf Anfrage durchsucht sowie zur Verfügung gestellt. Bei Wissensmanagementsystemen werden Wissensgebiete oder Metawissen über Wissensgebiete kontinuierlich aufgebaut und gepflegt, um laufend relevantes Wissen zur Verfügung zu stellen. Inhalte werden verknüpft, transformiert und aktiv angeboten.

Zur Unterstützung der Kommunikationsfunktionen gibt es seit ca. 10 Jahren Systeme der **Elektronischen Nachrichtenversendung („Email“)**, die vor allem seit der Verbreitung der Internet-Technologie und dem Aufkommen und starken Wachstums des World Wide Web seit Mitte der 90er Jahre sehr starke Verbreitung gefunden haben. Diese Systeme sind mittlerweile weiterentwickelt worden durch die Aufnahme neuer Funktionalitäten und die zunehmende Integration von Kommunikations- und Datenbankfunktionen. Beispielsweise wird einem Benutzer automatisch eine Email zugesandt, wenn sich der Datenbankinhalt so ändert, dass davon das Interessenprofil des Benutzers berührt wird. Zudem werden die Suchfunktionen auf das World Wide Web ausgedehnt, so dass parallel in internen und externen Datenbeständen gesucht wird. Die Trefferlisten von Suchläufen werden dabei nach Relevanz sortiert, wie es etwa von den Suchmaschinen des World Wide Web bekannt ist. Die inhaltlichen Zusammenhänge der Datenbestände, die sich aus den Schlagworten und Indices ergeben, werden ausgewertet und zur grafischen Darstellung der Datenbestände in so genannten Wissensbäumen oder Wissenslandkarten genutzt.

Aktuell werden einige Systeme angeboten, die ehemals als Dokumentenmanagementsysteme oder Kommunikationssysteme bezeichnet wurden, nach Weiterentwicklung nunmehr als Wissensmanagementsysteme angesehen werden. Diesen Systemen ist weitgehend eine Systemarchitektur wie in Abbildung 2 gemeinsam und entsprechende Grundfunktionen, wie sie nachfolgend geschildert werden.

**Präsentation** (WWW-Browser): Präsentationsfunktionen der Software stellen die Benutzeroberfläche dar, über die alle anderen Funktionen bedient werden. Heute wird dies i.d.R. von einem WWW-Browser übernommen. Dies bietet den Vorteil, dass damit kaum Schulungs- oder Gewöhnungsaufwand entsteht. Zudem gestattet es den Zugriff auf "entfernte" Systeme, also etwa bei überörtlichen Sozietäten den Zugriff jedes Büros auf zentrale Datenbestände.

**Suche und Zugriff:** Komfortable Suchfunktionen gestatten Zugriffe auf Inhalte über verschiedene Wege. So können Metainformationen wie Autor, Erstellungs- oder Änderungsdatum etc. zur Suche genutzt werden. Z.B. kann man sich alle Dokumente anzeigen lassen, die vom Autor "Müller" im Jahre "2000" angelegt wurden. Ebenso können Schlagworte oder Kategorien zur Suche herangezogen werden. Beispielsweise könnten Dokumente mit Schlagworten wie "Vertrag", "Antrag", "Korrespondenz" versehen und dann nach Dokumenten der Kategorie "Vertrag" gesucht werden. Als mächtigste Suchfunktionen ist

---

30 Siehe etwa Schulte (1999) für eine Fallstudie.

die Volltextsuche anzusehen, mit der Dateiinhalte durchsucht werden. Beispielsweise kann ein Benutzer sich alle Dokumente anzeigen, die den Text "§ 4 Abs. 3 EstG" enthalten. Zusätzliche Suchmöglichkeiten erschließen sich aus Kombinationen: Aus den vorgenannten Beispielen ergibt sich etwa die Möglichkeit, nach Dokumenten des Typs "Korrespondenz" zu suchen, die im Jahr "2000" erstellt wurden und den Mandantennamen "Meyerle" enthalten.

Eine herausragende Eigenschaft der Suchfunktionen ist, dass Daten unterschiedlichster Systeme und Formate durchsucht werden können. Dies stellt eine wesentliche Erweiterung geläufiger Suchmöglichkeiten dar, mit denen etwa alle Dateien eines Office-Systems (z.B. Microsoft, Lotus, Corel) durchsucht werden, andere Dateien wie die einer Entscheidungssammlung, einer Aktenverwaltung, des Rechnungswesens einer Kanzlei oder aber des WWW jedoch nicht in den Suchlauf einbezogen werden. Die Suchergebnisse bleiben damit zwangsläufig unvollständig und bedürfen der Nacharbeit.

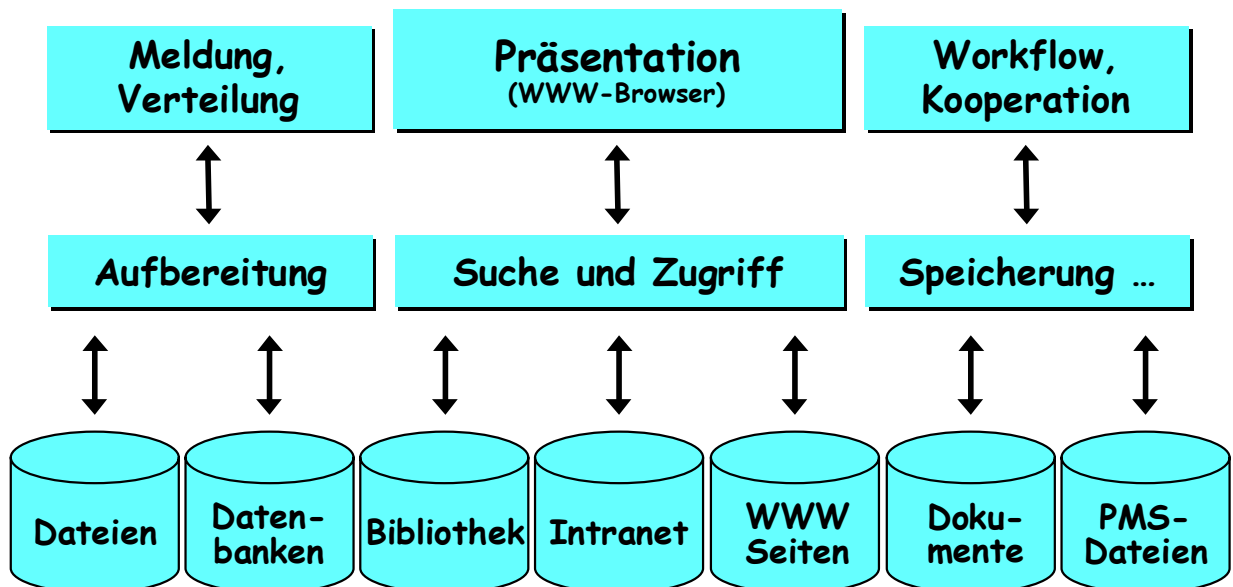


Abbildung 2: Technische Infrastruktur

**Aufbereitung:** Aufbereitungsfunktionen bereiten den komfortablen und zuverlässigen Datenzugriff vor. Dabei können sehr verschiedene Möglichkeiten angeboten werden, die alle die Such- und Zugriffsfunktionen unterstützen.

Automatische **Kategorisierungen** von Datenbeständen ordnen Dateien halb- oder vollautomatisch vorgegebenen Kategorien zu. So könnten für Textdokumente die Kategorien "Vertrag", "Antrag", "Korrespondenz", "Intern" und "Sonstiges" vorgesehen werden. Eine **Indexierung** von Datenbeständen bearbeitet laufend und automatisch alle neuen oder geänderten Dateien und legt Indexverzeichnisse an, die einen schnellen Zugriff bei der Volltextsuche gestatten. Eine automatische **Schlagwortvergabe** identifiziert wichtige Begriffe eines Textes und ordnet diese als Schlagworte zu, unter denen der Text in Suchläufen gefunden wird. Dafür werden die Dateien einer automatischen Inhaltsanalyse unterzogen und beispielsweise die Begriffe, die im Titel eines Dokuments oder in Überschriften vorkommen, als wichtige Begriffe erkannt.

Bei der **Speicherung** der Daten sind Funktionen vorzusehen, die regelmäßige Datensicherungen sicherstellen. Ebenso werden Archivfunktionen angeboten, die Dateien älteren Datums separieren und damit die Möglichkeit eröffnen, schnellere Speichermedien für aktuelle Daten zu reservieren. Automatische Systeme der Versionskontrolle unterstützen die Identifizierung aktueller Datenbestände.

**Meldung und Verteilung** stellen automatisierte Funktionen von Vorgängen dar, die sonst mit der Nutzung von Präsentationsfunktionen vorgenommen werden. So können Interessenprofile für Benutzer angelegt werden, die mit Schlagworten die jeweiligen Interessenschwerpunkte beschreiben (z.B. "§ 4 Abs. 3 EstG" oder "Antillen" oder "Bußgeldkatalog"). Wenn eine Datei mit entsprechendem Schlagwort in den Datenbestand aufgenommen wird, bekommt der jeweilige Benutzer automatisch eine Email mit dem Hinweis auf die vermeintlich interessante Datei. Ebenso existieren mittlerweile Programme, die so genannte Suchagenten durch das WWW senden, die laufend das Aufkommen benutzerspezifischer Suchworte überwachen. Wird eine neue Fundstelle im WWW gefunden, erhält der Benutzer automatisch eine Nachricht zugestellt.

Auch die Funktionen zur Unterstützung von Vorgangsbearbeitung (**Workflow**) und **Kooperation** in Gruppen stellen eine Ergänzung der Präsentationsfunktionen dar. So können etwa Bearbeitungsschritte in einer Akte elektronisch delegiert und die Einhaltung von Bearbeitungsfristen überwacht werden. Ebenso können Nachrichten über Verteiler an Arbeitsgruppen gesandt werden, elektronische "Schwarze Bretter" für Arbeitsgruppen eingerichtet werden, gemeinsame Terminkalender in Gruppen eingesehen und gepflegt werden.

Derzeit angebotene Produkte<sup>31</sup>, die aus Dokumentenmanagementsystemen weiterentwickelt sind und nun als Wissensmanagementsoftware angesehen werden, sind zum Beispiel

Produkt	Anbieter	Adresse im WWW
Docs Fulcrum	PCDOCS/Fulcrum	fulcrum.com, pcdocs.com
Knowledge Management Suite	Dataware Technologies	dataware.com
Verity Suite	Verity	verity.com
Livelink	Open Text	opentext.com

Weitere Systeme, die nicht direkt auf Dokumentenmanagementsysteme zurückgehen, jedoch etwa gleiche Funktionen und ähnlichen Aufbau aufweisen, sind

Produkt	Anbieter	Adresse im WWW
Grapevine	Grapevine Technologies	grapevine.com
Knowledge Net	Wincite Systems	wincite.com
Knowledge X	IBM	ibm.com
InfoMagnet	Compassware	compassware.com
Business Knowledge Navigator	IDS Scheer	ids-scheer.de

31 Siehe etwa Lehner (2000), Maier/Klosa (2000), Thiesse/Bach (1999) für kurze Produktbeschreibungen.

Daneben existiert Spezialsoftware, die Sonderaufgaben adressiert, wie z.B. die Darstellung von Inhalten von Wissenssammlungen und deren Zusammenhänge in Wissenslandkarten, die Überwachung und Steuerung der Nutzung von Patenten und Lizenzen, die Erstellung und Verwaltung der Wissensprofile von Mitarbeitern sowie die Unterstützung der Wettbewerbsanalyse (competitive intelligence).

## 6 Barrieren

Mit der Beschaffung und Implementierung solcher Systeme in Kanzleien ist jedoch keineswegs deren Erfolg gesichert. Vielmehr muss sogar deren Nutzung angeregt, unterstützt und gefördert werden. Der zwischen den Mitarbeitern einer Kanzlei angestrebte Wissensaustausch geschieht nicht von alleine oder „automatisch“ durch den Einsatz eines technischen Systems, das den Austausch unterstützt.

Eine freiwillige und engagierte Teilnahme der Mitarbeiter am Wissensaustausch ist nicht selbstverständlich, das Wissen mit anderen zu teilen gilt sogar eher als "unnatürliche" Handlungsweise<sup>32</sup>. Oft und lange ist das Bild geprägt, das Wissen einen Schatz darstellt, den es zu hüten gilt. In diesem Zusammenhang wird knapp und treffend darauf hingewiesen: „... zudem gehört der Drang zum Teilen nicht zu den dominierenden Wesensmerkmalen des Menschen“<sup>33</sup>. 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 wird durch den Einsatz von Systemen zum Wissensaustausch in manchen Situationen Zusatzmühe notwendig. Warum sollten Anwälte einer Kanzlei die zusätzliche Mühe aufbringen, von einem geeigneten Vertrag einen Mustervertrag abzuleiten und ihren Kollegen bereitstellen? Auch wird durch den Einsatz derartiger Systeme nicht das Bewusstsein geschärft, dass Kollegen ein spezielles Problem (oder ein ähnliches) schon einmal bearbeitet haben. Wie wird erreicht, dass Anwälte auch nach guten Lösungen ihrer Kollegen fragen und suchen, bevor sie unwägend eine eigene Lösung entwickeln? Wie wird das notwendige Vertrauen geschaffen, dass die Lösungen anderer etwas taugen können?

Ein zusätzliches Problem tritt für Anwälte hinzu: Wie kann verhindert werden, dass Berufsanfänger mit Musterlösungen fahrlässig umgehen - und damit Qualitäts- und Haftungsrisiken auslösen.

Schnelle technische Lösungen erweisen sich als kurzatmig, Wissensmanagement ist als interdisziplinäres Fachgebiet anzunehmen, das Organisation, Soziologie und Technik verbindet. Damit ist insbesondere vor einseitig technisch orientierten Lösungsansätzen ist deutlich zu warnen. Die Auswahl und der Einsatz technischer Lösungen zum Wissensmanagement gelten heute als sekundäre Aufgabe, die Dominanz soziologischer und kultureller Fragestellungen ist kaum noch umstritten.<sup>34</sup> Einige prägnante Zitate im nachstehenden Kasten mögen dies unterstreichen. Damit sind so unterschiedliche Aspekte wie Personal, Unternehmenskultur, Arbeitsprozesse und -organisation sowie Informations- und Kommunikationstechnologie

32 Vgl. Holloway (2000), Rüter/Engelhardt (2000) S. 80.

33 Herrmann (2000) S. 572.

34 Vgl. Borghoff/Pareschi (1997) S. 838, Swan/Scarborough/Preston (1999) S. 669 und 676, Ruggles (1998) S. 86, Holloway (2000) S. 7.

berührt. In der Berufsausübung muss Einzelgängertum überwunden werden, um Synergien aus der Zusammenarbeit zu erzielen. Insgesamt ist erforderlich, dass die eigene Arbeit sowie die Arbeit der Kollegen immer wieder in Frage gestellt und reflektiert wird.

### Technikeinsatz im Wissensmanagement sekundär

“Technology is the easy part, the hard questions are the human ones.”<sup>35</sup>

“When you start talking about knowledge, it's really about people, relationships, communities, and a new way of working.”<sup>36</sup>

“When it comes to sharing ... the leading challenge had comparatively little to do with information or technology - and everything to do with changing behavior.”<sup>37</sup>

“... the main barriers to implementation of KM programs are the absence of an organizational culture that promotes sharing ...”<sup>38</sup>

“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.”<sup>39</sup>

“... 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.”<sup>40</sup>

“The great trap in knowledge management is using information management tools and concepts to design KM systems.”<sup>41</sup>

“... technology provided only about 20% of our overall solution.”<sup>42</sup>

Die geforderten Einstellungen und Handlungsweisen sind prima facie für jeden wünschenswert, jedoch stehen ihnen wesentliche Barrieren entgegen. Auf Basis der einschlägigen Literatur sowie von Erfahrungen aus Projekten zur Einführung von Wissenssammlungen werden im folgenden die **wesentlichen individuellen und sozialen Barrieren** systematisiert (siehe Abbildung 3). Der Schwerpunkt liegt dabei auf Barrieren, die das Einstellen von Wissen in Wissenssammlungen behindern, und nicht auf Barrieren der Nutzung von Wissenssammlungen. Die Form der Wissenssammlung ist dabei unerheblich; ob zum Beispiel an dezidierten Arbeitsplätzen oder in Bibliotheken Ordner geführt werden, oder ob eine Datenbank auf einem Computersystem geführt wird - mit den genannten Barrieren ist in jedem Fall zu rechnen.<sup>43</sup>

**Machtverlust:** In der Managementtheorie wird der Wissensbegriff traditionell stark handlungs- und entscheidungsorientiert interpretiert, Wissen dient danach vor allem der Entscheidungs- bzw. Handlungsvorbereitung. Wissen ermöglicht demjenigen, der es besitzt, zu entscheiden und zu handeln und somit Einfluss auszuüben. Anwälte, die notwendiges Wissen für ein Mandat besitzen, können agieren und die Bearbeitung des Mandats vornehmen. Kollegen, die das

35 Backof/Hartman (1999) S. 8.

36 S. Beaty, Shell Oil, zit. nach Whiting (1999) S. 1.

37 Reimus (1997) S. 14.

38 Dyer (2000) S. 5.

39 Ruggles (1998) S. 88.

40 Barth (2000) S. 3.

41 McDermott (1999) S. 104.

42 Chait (1999) S. 24.

43 Vgl. Disterer (1999), Disterer (2000b), Disterer (2001a).



notwendige Wissen nicht besitzen, sind dieser Möglichkeiten des Handelns benommen. Hierauf zielt das Wort von Francis Bacon: "Wissen ist Macht", hier speziell ist Wissen Handlungsmacht. Die Sorge vor Machtverlust stellt eine wichtige individuelle Barriere dar. Anwälte, die Teile ihres Wissens in Wissenssammlungen einstellen, ermöglichen damit Kollegen den Zugriff darauf und dessen Verwendung. Wenn dieses Wissen gewisse Handlungsmöglichkeiten eröffnet, dann geben Anwälte die Exklusivität der Handlungsmacht auf. Auf dieser Exklusivität oder Seltenheit des Wissens kann in der Kanzlei eine gewisse Wertschätzung und die Anerkennung als "Experte" beruhen, zudem kann eine höhere Sicherheit des Arbeitsplatzes angenommen werden. Dies führt dazu, dass Wissen eher wie ein Schatz gehortet wird, anstatt es mit Kollegen zu teilen.<sup>44</sup> Auch wirken Wettbewerb und Konkurrenz negativ auf den Wissensaustausch zwischen den Anwälten, da durch die Einstellung von Wissen in Wissenssammlungen individuelle Vorteile im internen Wettbewerb preisgegeben werden.

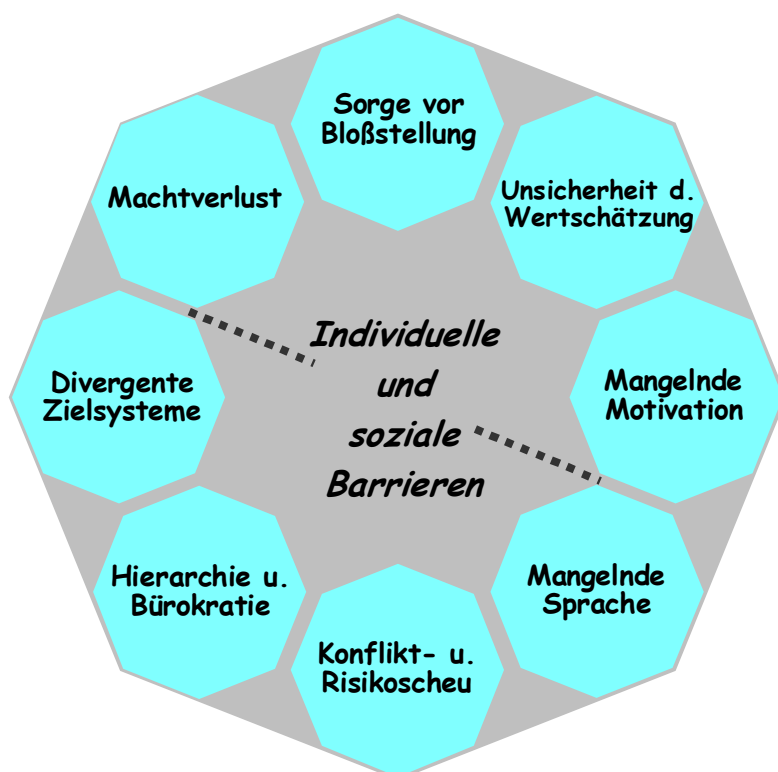


Abbildung 3: Individuelle und soziale Barrieren des Wissensaustauschs

**Sorge vor Bloßstellung:** Wenn ein Anwalt Teile seines Wissen in eine Wissenssammlung einstellt, dann erhebt er damit zugleich den Anspruch, dass dieses Wissen nicht trivial ist, sondern einen gewissen Wert und Seltenheit besitzt; Dieses Wissen ist es seiner Ansicht nach wert, aufgehoben und von anderen genutzt zu werden. Jedoch sind Kollegen häufig versucht, eifertig vermeintlich (!) notwendige Korrekturen oder Ergänzungen anzumahnen, um ihre eigene Expertise zu dokumentieren. Wer kennt nicht die Frage "Haben Sie auch an ... gedacht?", bei der unverhohlen die Hoffnung des Fragenden mitschwingt, dass man daran eben nicht gedacht hat. In ähnliche Richtung weist der oft ge-

<sup>44</sup> Vgl. Reimus (1997) S. 10, Davenport/Long/Beers (1998) S. 52.

hörte Hinweis "... dabei muss aber ergänzt werden, dass ...". Die Sorge vor derartiger Bloßstellung ist als individuelle Barriere anzusehen.

**Unsicherheit der Wertschätzung:** Insbesondere weniger erfahrene Anwälte empfinden häufig Unsicherheit, ob ihr Wissen für Kollegen wertvoll ist. Ihnen fällt die Einschätzung schwer, ob das Wissen zu allgemein und wohl bekannt ist, oder ob das Wissen hoch spezifisch - und damit kaum übertragbar - für eine spezielle juristische Situation ist. Diese Einschätzung auf der Skala "allgemein, wohl bekannt" bis "spezifisch" ist nicht trivial und erzeugt damit Unsicherheit.

**Mangelnde Motivation:** Wissen in eine Wissenssammlung einzustellen bedeutet nicht zuletzt Mehrarbeit, die für die Zeit der Dokumentation und Beschreibung aufgebracht wird. Der Einsatz und die Nutzung von Wissenssammlungen beruhen auf dem Prinzip, dass Mühe aufgewendet wird, um anderen das Wissen bereit zu stellen, und andererseits davon zu profitieren, wenn auf die Wissenssammlung zugegriffen wird. Anwälte, die diesem gegenseitigen Geben und Nehmen nicht vertrauen oder die das Funktionieren noch nicht erfahren haben, fehlt ein wichtiger Anreiz, die Mehrarbeit zu leisten. Das Nutzenversprechen einer Wissenssammlung ist vielen zu vage ("Was habe ich davon?"), auch wenn es theoretisch und abstrakt sicherlich jedem leicht zugänglich ist.

**Mangelnde Sprache:** In vielen Kanzleien - wie in vielen Unternehmen - fehlt es an einer von allen verstandenen und akzeptierten Sprache, mit der persönliches Wissen und individuelle Erfahrungen ausgedrückt und transportiert werden können. Beispielsweise werden Begründungen, die mangels präziserer Beschreibungsmöglichkeit gegeben werden als "... dabei fühle ich mich unwohl ...", häufig nicht akzeptiert, sie gelten nicht als adäquat oder als unprofessionell. Eine gemeinsame Sprache ist jedoch notwendig, um beispielsweise mit Metaphern und Analogien schwer zu artikulierendes Erfahrungswissen auszudrücken und auszutauschen. In multinationalen Kanzleien kommt erschwerend hinzu, dass Fremdsprachen vielleicht von vielen Mitarbeitern zwar im Grundsatz verstanden werden, Sprachbilder und Feinheiten wie Metaphern, Ironie, Humor, Skepsis etc. jedoch nur unscharf aufgenommen werden.

**Konflikt- und Risikoscheu:** Wissensaustausch kann in vielen Situationen neue, innovative oder zumindest "andere" Ideen zu Tage fördern. Wenn Kanzleien eher konservative Grundhaltungen pflegen, wird ein freier und ungehinderter Wissensaustausch über neue Vorgehensweisen eher der konservativen Tradition und Kultur entgegen laufen. Traditionen und Kultur stellen soziale Barrieren dar, die Wandel und Risiken scheuen lassen. Neue Ideen, herausfordernde Ansätze und abweichende Erfahrungen werden eher unterdrückt. Ebenso wird Wissen, das durch die Unternehmenskultur nicht legitimiert ist oder der Kultur zuwider läuft, zurückgehalten. Notwendig wären jedoch eine offene, ehrliche, konstruktive und kritische Gesprächskultur, damit unterschiedliche Perspektiven und Ansätze ungehindert ausgetauscht werden können.

**Hierarchie und Bürokratie:** Streng hierarchische Kanzleien behindern Kommunikation und Wissensaustausch über die Grenzen von Arbeitsbereichen hinaus. Bürokratische Regelwerke und Formalia verhindern den freien Austausch von Wissen und Erfahrungen, z.B. Vorschriften, wer innerhalb einer Kanzlei Wissenswertes auf welchem Weg verbreiten sollte. „Professionals“, also Berufsträger in Anwaltskanzleien, Steuerberatungen, Wirtschaftsprüfungen, Unternehmensberatungen u.ä., scheuen Arbeit in starken Hierarchien und unter

ausgeprägter formaler Kontrolle<sup>45</sup>, sie streben ein gewisses Maß von Autonomie an. Die Vorstellungen über die 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>46</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 jedoch ist die denkbar schlechteste Voraussetzung für die Bereitschaft für Wissensteilung mit anderen.

**Divergente Zielsysteme:** Große Abweichungen und Gegensätze zwischen den Grundsätzen und Zielen einer Kanzlei (incl. Vision, Mission, Werte etc.) und den individuellen Zielen der Mitarbeiter führen dazu, dass Mitarbeiter individuelles Wissen, persönliche Erfahrungen und Einschätzungen nicht offen legen.

So ist z.B. häufig zu beobachten, dass Anwälte spezielle Kenntnisse zu einem wichtigen Mandanten (Kundenwissen wie zum Beispiel Ansprechpartner und deren Eigenheiten etc.) nicht offen weitergeben, da dieses Wissen sie wertvoll und unersetzlich erscheinen lässt. Aus Sicht der Kanzlei wäre jedoch anzustreben, dass alle Anwälte, die mit diesem Mandanten arbeiten, dieses Wissen nutzen können. Oder individuelle Erfahrungen und Einschätzungen eines Anwalts können im Konflikt mit den Perspektiven, Grundsätzen und Zielen der Kanzlei stehen, z.B. bezüglich den Regeln zur Ernennung von Partnern.

Einige empirische Befunde zeigen, dass individuelle und soziale Barrieren tatsächlich kritisch für den Erfolg von Projekten zum Wissensmanagement sind.<sup>47</sup> Allerdings ist hervorzuheben, dass diese Studien nicht sehr differenzierte Ergebnisse ausweisen und branchenneutral durchgeführt sind. Der Versuch von Gottschalk<sup>48</sup>, empirische gesicherte Aussagen zum Wissensmanagement und dessen Unterstützung durch Informationstechnik bei Anwälten zu erzielen, ergibt keine belastbaren Ergebnisse; vermutlich muss das verwendete Untersuchungsmodell weiterentwickelt und verfeinert werden<sup>49</sup>.

Branchenübergreifend weist die viel beachtete Studie von Ernst & Young „Unternehmenskultur“ deutlich als die wichtigste Hürde für Wissensaustausch aus<sup>50</sup>: 54% der Befragten benennen Kultur als Barriere (s. Abbildung 4). Danach folgen 32% der Befragten, die es als Barriere für Wissensaustausch ansehen, dass die Unternehmensführung nicht ausreichend die Bedeutung des Wissensaustausches signalisiert habe - ein Hinweis darauf, dass unternehmerische Werte und Ziele nicht ausreichend kommuniziert sind und den Mitarbeitern unklar bleiben. Insgesamt wird als herausragende Aufgabe des Wissensmanagement angesehen, das Verhalten der Mitarbeiter zu verändern und deren Wissensaustausch untereinander zu verbessern.

---

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

46 Tolbert (1987) S. 104.

47 Z.B. Ruggles (1998), APQC (1996), Heisig (1999), KPMG (2000), Dyer (2000).

48 Vgl. Gottschalk (2000).

49 Vgl. Gottschalk (2000) S. 75.

50 Vgl. Ruggles (1998).

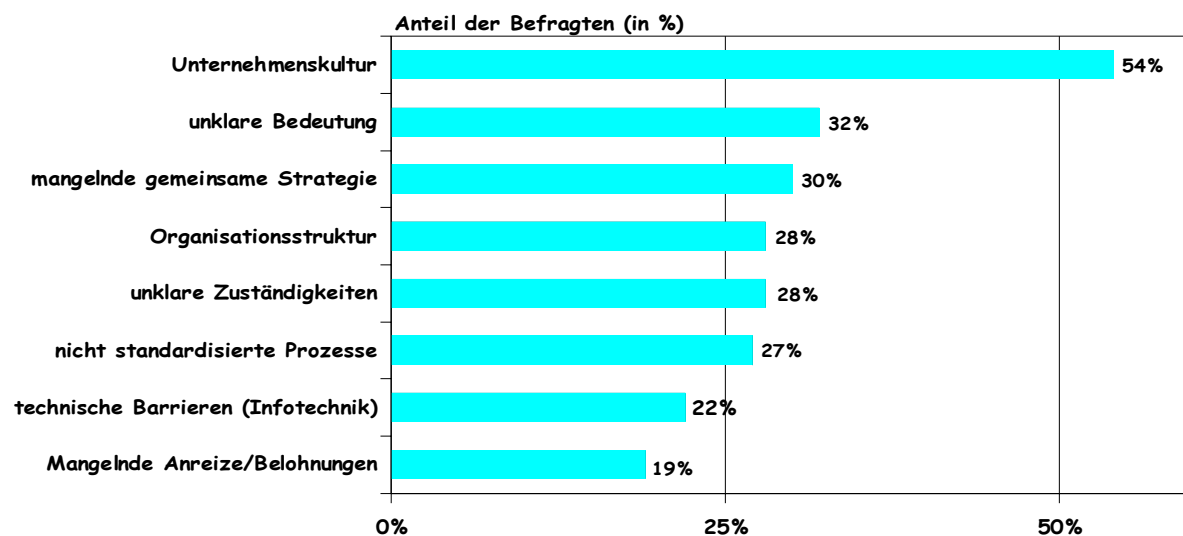


Abbildung 4: Barrieren des Wissensaustauschs; Quelle: Ruggles (1998) S. 86-87.

Eine vollständige und integrierte Methode zum Abbau bzw. zur Vermeidung der individuellen und sozialen Barrieren, die einem freiwilligen und engagierten Wissensaustausch entgegen stehen, existiert nicht. Im Folgenden werden daher Einzelmaßnahmen diskutiert<sup>51</sup>:

**Vertrauensbildende Maßnahmen:** Eine der Voraussetzungen für Wissensaustausch ist, dass Anwälte 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>52</sup> Ähnlich ist die Situation zwischen Anwälten einer Kanzlei anzusehen, zwischen denen nicht mehr Einzelgängertum dominieren, sondern Wissenstausch stattfinden soll.

Dazu geeignete Unternehmenskulturen sehen etwa 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 des Unternehmens stilisiert wird und so Mitarbeitern die Angst des offenen Umgangs miteinander genommen wird. Eine Unternehmenskultur, die offene Kommunikation untereinander stützt, 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 Kanzleien einen Katalog von Normen und Werten ("ethical standards") entwickeln, die von allen gekannt und anerkannt werden, und die Vorstellungen über gemeinsam akzeptierte Vorgehens- und Verhaltensweisen enthalten, auf die alle Anwälte bauen und vertrauen können. Kohärenz – als Maß der Übereinstimmung in

<sup>51</sup> Vgl. Disterer (1999), Disterer (2000b), Disterer (2001a).

<sup>52</sup> Vgl. Govindarajan/Gupta (2001) S. 64.

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 innerhalb 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.

**Führung:** Wissensaustausch setzt ebenso eine konsistente, überzeugende und verlässliche Unterstützung von Wissensmanagement durch die führenden Anwälte voraus. Diese müssen machen, dass sie von der Bedeutung und Notwendigkeit des Wissensaustauschs überzeugt ist, und dass Initiativen des Wissensmanagement anerkannt werden und Unterstützung verdienen. Die Unterstützung kann etwa in der Gewährung von Finanzmitteln für Projekte liegen oder in der Einräumung von Zeit für Aktivitäten des Wissensaustauschs. Zudem müssen die Partner einer Kanzlei als Vorbilder für Wissensaustausch dienen, da andernfalls das Propagieren der Notwendigkeit des Wissensaustauschs unglaubwürdig 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. Ebenso ist aktiv dafür Sorge zu tragen, dass erste - vielleicht kleine - Erfolge bekannt und „gefeiert“ werden.

**Anreiz und Belohnung:** Anreize und Belohnungen können helfen, eine extrinsische Motivation zum freiwilligen und offenen Wissensaustausch aufzubauen. 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 steigern.

Beispiele aus amerikanischen Unternehmen mögen für deutsche Anwaltskanzleien in Deutschland 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>53</sup>, American

---

<sup>53</sup> Vgl. Davenport/Long/Beers (1998) S. 54.

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>54</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>55</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>56</sup>.

**Netzwerke, Communities of Practice**<sup>57</sup>: Das Etablieren von Netzwerken innerhalb von Kanzleien, in denen sich Anwälte mit ähnlichen Schwerpunkten oder Mandanten auch unabhängig von aktuellen Mandaten austauschen, kann diverse Barrieren zum Wissensaustausch mindern. Diese Netzwerke (auch „Communities of Practice“ oder kurz „Communities“ benannt) sind Gruppen von Anwälten, die sich zur Diskussion und zum Wissensaustausch in informellen Netzwerken zusammenschließen. Damit können die in den meisten Kanzleien bestehenden Dezernate oder Bereiche Anhaltspunkt 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 Anwälte auf Basis eines gemeinsamen Interesses und aus eigenem Antrieb an der Community mitwirken, und dass die Mitglieder die Erfahrung machen, dass Wissensaustausch innerhalb der Community offen stattfindet und Nutzen bringt.

**Kodifizierung versus Personalisierung**: Da für Anwaltskanzleien das Wissen der Mitarbeiter einer der Erfolgsfaktoren ist, ist es eine wichtige Aufgabe des Management, die Abhängigkeit von einzelnen Anwälten zu vermeiden oder zu verringern. Andererseits sind die Mitarbeiter als Individuen und Persönlichkeiten gefragt, einen tragfähigen und nachhaltigen Kontakt zum Mandanten aufzubauen und weiterzuentwickeln. Für diese spezielle Situation sind zwei sehr verschiedene Lösungsstrategien zu unterscheiden<sup>58</sup>, die soziologische und kulturelle Aspekte sehr verschieden aufgreifen.

Die Strategie der "**Kodifizierung**" setzt auf den Einsatz von Informationstechnik, um explizites Wissen von Anwälten 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. Als Beispiele hierfür können Musterverträge, Interviewleitfäden, Checklisten und Beschreibungen von Lessons-learned dienen, die in Wissenssammlungen gesammelt und anderen Mitarbeitern zum Zugriff angeboten werden können.

Bei der Strategie der "**Personalisierung**" wird die Handhabung impliziten Wissens betont. Dieses Wissen ist stark an die Person geknüpft, die es aufge-

---

54 Vgl. King (1998) S. 2.

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

56 Harryson (2000) S. 198.

57 Vgl. Wenger/Snyder (2000).

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

baut und entwickelt hat, und ist zuvorderst über direkte und persönliche Kommunikation auszutauschen ist. Danach wird Wissen nicht in Dokumenten oder Dateien gesammelt und verfügbar gemacht, sondern die direkte Kommunikation zwischen Wissensnachfrager und Wissensanbieter angestrebt. Dies wird z.B. dadurch unterstützt, dass Expertenverzeichnisse angelegt werden, die enthalten, wer in einem Unternehmen zu welchen Themen kompetent ist. Diese "Who-knows-what"-Verzeichnisse oder "Gelben Seiten", die Wissen darüber enthalten, wer etwas weiß, zeigen zugleich Kommunikationsmöglichkeiten (aktuelles Projekt, 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 juristische Experten bleibt unangetastet und werden durch die Einträge in entsprechende Expertenverzeichnisse eher noch erhöht.

**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 Anwälte 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 Kanzlei als Unternehmen. Daneben berücksichtigt die Unternehmensform der Partnerschaft, dass Fachexperten selten gern 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. Immerhin sollten auch minore Gestaltungsfreiräume zielgerichtet genutzt werden: So ist etwa die Auswertungen von Fachzeitschriften zu systematisieren und der darauf basierende Wissensaustausch gezielt auf- und auszubauen.

**Gestaltung der Arbeitsräume:** Selbst die Gestaltung und Einrichtung der Arbeitsräume kann unterstützen, Distanzen zwischen Anwälten einer Kanzlei gering erscheinen zu lassen und spontane informelle Gespräche zum Wissensaustausch leicht aufzunehmen. So bauen offene und transparente Büroräume Hemmschwellen ab und erleichtern das unaufgeforderte Betreten. Sie symbolisieren den angestrebten Austausch von Wissen zwischen den Anwälten, in dem Offenheit und Transparenz zum architektonischen Prinzip werden, statt auf dicke Mauern, abgeschottete Bereiche und geschlossene Türen zu setzen.

## 7 Fazit

Für Anwaltskanzleien gilt heute Wissen als eine der wichtigen Ressourcen, um im Wettbewerb zu bestehen. Wissensmanagement steht für den organisierten, systematischen und kontrollierten Umgang mit der Ressource Wissen. Gerade für Unternehmen, die wissensintensive Dienstleistungen erstellen - Rechtsanwälte, Steuerberater, 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 Anwälten einer Kanzlei sowie die Bewahrung von Wissen unabhängig von Personen. Unternehmen, die Wissen ad hoc schnell bündeln, bereitstellen und umsetzen können, werden die Märkte für wissensintensive Dienstleistungen beherrschen. Besonders für überwiegend beratende Anwälte sowie für überörtliche Kanzleien bietet die Ausschöpfung der Synergien, die beim internen Wissensaustausch und -transfer freigesetzt werden, die Möglichkeit, gegenüber juristischen Abteilungen oder Mitarbeitern des Klienten qualitative Unterschiede der juristischen Facharbeit zu verdeutlichen. Nutzen diese Kanzleien nicht nachdrücklich und systematisch das Netzwerk ihrer Anwälte, können sie gegenüber ihren Klienten nur schwer den Mehrwert ihrer Arbeit argumentieren.

Erfolgreiches Wissensmanagement setzt eine geeignete Infrastruktur und eine entsprechende Unternehmenskultur voraus, die Wissensaustausch und Wissensbewahrung unterstützen und fördern. Die Infrastruktur kann mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien geschaffen werden; es werden einige Softwareprogramme angeboten, die Wissensmanagement unmittelbar unterstützen. Datenbankfunktionen und Kommunikationsfunktionen bilden die Kernfunktionalitäten der Software.

Die notwendige Unternehmenskultur kann nur durch organisatorische und soziologische Maßnahmen geschaffen werden. Die hohe Bedeutung von individuellen und sozialen Barrieren ist zu beachten. Dieses Handlungsfeld gilt - im Vergleich zu den (technisch geprägten) Infrastrukturmaßnahmen - als das schwierigere Terrain.

Die Berufsausübung von Anwälten wird sich wesentlich ändern. Anwälte - nicht nur in großen Kanzleien - werden vernetzter arbeiten, nahezu autarke Arbeitsbereiche Einzelner werden verschwinden. Oftmals können nur durch die Freisetzung von Synergien bei der Zusammenarbeit mehrerer Anwälte Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Nur wenn diese Synergien durch den Aufbau und die Etablierung von Kommunikationswegen und Datenbanken dauerhaft und nachhaltig freigesetzt werden, sind andauernde Erfolge im Wissensmanagement erreichbar.

Allerdings muss auch festgestellt werden, dass der Forschungsbedarf auf diesem Gebiet noch groß ist. Der Bestand an gesichertem Wissen ist nicht umfangreich, viele grundlegende wie anwendungsorientierte Fragen sind offen.<sup>59</sup> Am Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Hannover wird dafür gerade eine Arbeitsgruppe aufgebaut, die speziell ausgewählte Fragen des Wissensmanagements bei Anwälten aufgreifen wird.

---

<sup>59</sup> Vgl. Alavi/Leidner (2001), Huber (2001).



## Literatur

- Alavi, M., KPMG Peat Marwick U.S.: One Great Brain, in: Harvard Business School ,9-397-108, 1997.
- Alavi, M., Leidner, D. E., Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, in: MIS Quarterly, 2001, Nr. 1, S. 107-136.
- Andrews, D., Knowledge Management: Are we Addressing the Right Issues?, in: Managing Partner, 2001, Nr. 1, S. 23-25.
- APQC American Productivity & Quality Center, Knowledge Management - Consortium Benchmarking Study Final Report, in: APQC: Houston, 1996.
- Backof, M.B., Hartman, C., Changing the Future of World, in: Knowledge Edge, 1999, Nr. 1, S. 11.
- Barr, S., Retirement Wave Creates Vacuum, in: Washington Post, 2000, 7.5.2000, S. 1.
- Barth, S., Knowledge as a Function of X, in: Knowledge Management Magazine, 2000, Nr. 2.
- Bartlett, C.A., McKinsey & Company: Managing Knowledge and Learning, in: Harvard Business School Case 9-396-357, 1996.
- 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.
- Borghoff, U.M., Pareschi, R., Information Technology for Knowledge Management, in: Journal of Universal Computer Science, 1997, Nr. 8, S. 835-842.
- Chait, L.P., Creating a Successful Knowledge Management System, in: Journal of Business Strategy, 1999, März, S. 23-26.
- Christensen, C.M., Baird, B., Cultivating Capabilities to Innovate: Booz Allen & Hamilton, in: Harvard Business School, 9-698-027, 1997.
- Davenport, T.H., Knowledge Management at Ernst & Young, aus: Internet www.bus.utexas.edu/kman/E&Y.htm; Zugriff 21.05.1998, 1997.
- Davenport, T.H., Long, D.W.d., Beers, M.C., Successful Knowledge Management Projects, in: Sloan Management Review, 1998, Nr. 4, S. 43-57.
- DiMattia, S., Oder, N., Knowledge Management: Hope, Hype or Harbinger?, in: Library Journal, 1997, Sept., S. 33-35.
- Disterer, G., Juristische Wissenssammlungen - Viele Barrieren erschweren den Einsatz, in: Die Kanzlei, 1999, Nr. 2, S. 40-44.
- Disterer, G., Wissensmanagement: Anwendungsfelder bei Anwälten, in: Arbeitspapier aus dem Fachbereich Wirtschaft der Fachhochschule Hannover Nr. 52/2000, 2000a.
- Disterer, G., Knowledge Management - Barriers to Knowledge Databases in Law Firms, in: Managing Partner, 2000b, März, S. 24-27.
- Disterer, G., Individual and Social Barriers to Knowledge Transfer, in: R.H. Sprague (Hrsg.), Proc. 34th Hawaii Int. Conference on System Sciences, IEEE: Los Alamitos et al., 2001a, S. 1-7.
- Disterer, G., Wissensmanagement bei Unternehmensberatungen, in: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2001b, Nr. 12, S. 677-680.
- Dixon, N. M., Common Knowledge: How Companies Thrive on Sharing What They Know, Boston: Harvard University Press, 2000.
- Dyer, G., KM Crosses the Chasm, in: KM Magazine, 2000, Nr. 3.
- Elsner, S. H., Löffelad, E., Knowledge Management in der Unternehmensberatung Mummert & Partner, in: Nachrichten für Dokumentation NfD, 2002, S. 90-94.
- 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.
- Gentsch, P., Wissen managen mit moderner Informationstechnologie, Wiesbaden: Gabler, 1999.
- 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, 2000, Nr. 1, S. 69-78.
- Govindarajan, V., Gupta, A. K., Building an Effective Global Business Team, in: Sloan Management Review, 2001, Nr. 4, S. 63-71.
- Günther, M., Outplacement für Anwälte - Alternative auf dem Personalmarkt, in: Anwalt, 2002, Nr. 3, S. 26-28.
- Gupta, A. K., Govindarajan, V., Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel, in: Sloan Management Review, 2000, Nr. Fall, S. 71-80.

- Hansen, M.T., Nohria, N., Tierney, T., Wie managen Sie das Wissen in Ihrem Unternehmen, in: Harvard Business Manager, 1999, Nr. 5, S. 85-96.
- Harryson, S. J., Managing Know-Who Based Companies, Cheltenham-Northampton: Edward Elgar, 2000.
- Heisig, P., Wissensmanagement in Deutschland und Europa: Stand und Entwicklungen, in: Proc. Aufbruch ins Wissensmanagement, DGI: Frankfurt, 1999, S. 53-66.
- Heisig, P., Spellerberg, F., Knowledge Management: The "One Company Platform" - Arthur D. Little, in: Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J. (Hrsg.), Knowledge Management, Berlin et al.: Springer, 2001, S. 127-137.
- Herrmann, J., Spezialbibliothek, in: Buch und Bibliothek, 2000, Nr. 9, S. 570-577.
- Hokkanen, J., Why Knowledge Management? - Justifying Investment, in: Managing Partner, 2002, Nr. 4.
- Holloway, P., Sharing Knowledge - And Other Unnatural Acts, in: KM Magazin, 2000, Nr. 1.
- Huber, G. P., Transfer of Knowledge in Knowledge Management Systems: Unexplored Issues and Suggested Studies, in: European Journal of Information Systems, 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.
- Kempe, J., Schneider, F., Wissensmanagement in einer internationalen Unternehmensberatung, in: Information Management & Consulting, 2000, Nr. 3, S. 42-48.
- King, J., Knowledge Management Promotes Sharing, in: Computerworld, 1998, 15.6.1998.
- KPMG, Knowledge Management Research Report 2000, in: KPMG Consulting (Hrsg.), London, 2000.
- Lehner, F., Organisational Memory - Konzepte und Systeme für das organisatorische Lernen und das Wissensmanagement, Hanser: München-Wien, 2000.
- Maier, R.K., Klosa O.W., Wissensmanagementsysteme - Online-Marktüberblick zum Forschungsbericht Nr. 36; Stand 2/2000, Wirtschaftsinformatik III, Uni Regensburg, 2000.
- March, A., A Note on Knowledge Management, in: Harvard Business School, 9-398-031, 1997.
- Martiny, M., Knowledge Management at HP Consulting, in: Organisational Dynamics, 1998, Nr. 2, S. 71-77.
- McDermott, R., Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management, in: California Management Review, 1999, Nr. 4, S. 103-117.
- McDonald, M., Shand, D., Request for Proposal: A Guide to KM Professional Services, in: Knowledge Management Magazine, 2000, Nr. 3.
- Meyer, J., The New Lawering, in: ABA Journal, 1993, Nr. 8, S. 56-60.
- Morcon, C. R., Garcia, J. P., Pizarro, J. A. S., Knowledge Management in a Law Firm, in: Upgrade ([www.upgrade-cepis.org](http://www.upgrade-cepis.org)), 2002, Nr. 1, S. 51-55.
- N.N., Lawyers Go Beyond Simple Storage and Retrieval, in: KMWorld, 1998, Nr. 1, S. 1-3.
- Nonaka, I., The Knowledge-Creating Company, in: Harvard Business Review, 1991, Nr. 6, S. 96-104.
- Nonaka, I., A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, in: Organization Science, 1994, Nr. 2, S. 14-37.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K., Wissen Managen, 3. Aufl., Gabler: Wiesbaden, 1999.
- Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S., Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best, in: Harvard Business Review, 1996, Nr. 2, S. 71-80.
- Reimus, B., Knowledge Sharing Within Management Consulting Firms, aus: Internet [www.kennedyinfo.com/mc/gware.html](http://www.kennedyinfo.com/mc/gware.html); Zugriff 09.02.1999, 1997.
- Rothfeder, J., Known Quantity, Gartner Group, December 1999 - January 2000.
- Rüdiger, M., Vanini, S., Das Tacit Knowledge-Phänomen und seine Implikationen für das Innovationsmanagement, in: Die Betriebswirtschaft, 1998, Nr. 4, S. 467-480.
- Ruggles, R., Knowledge Management in Practice, in: California Management Review, 1998, Nr. 3, S. 80-89.
- Rüter, A., Engelhardt, A., Knowledge-Management in der Dienstleistungsbranche, in: Information Management & Consulting, 2000, Nr. 1, S. 80-88.
- Scherenhorst, T., Friebe, M., Wissensmanagement in der Praxis - Erfahrungen einer Kanzlei, in: Datenverarbeitung Steuern Wirtschaft Recht DSWR, 2001, Nr. 12, S. 331-333.

- Schulte, J.L., Ein Dokumentenmanagementsystem in einer Rechtsanwaltskanzlei, in: Die Kanzlei, 1999, Nr. 2, S. 50-54.
- Spender, J.-C., Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, in: Strategic Management Journal, 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 Europ. Conf. on Information Systems, Copenhagen, 1999, S. 668-678.
- Thiesse, F., Bach, V., Tools und Architekturen für Business Knowledge Management, in: V. Bach, P., Vogler, H. Österle (Hrsg.), Business Knowledge Management, Springer: Berlin-Heidelberg-New York, 1999, S. 85-115.
- 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.
- Tuomi, I., Data is more than Knowledge, in: Journal of Management Information Systems, 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.
- Wenger, E.C., Snyder, W.M., Communities of Practice: Warum sie eine wachsende Rolle spielen, in: Harvard Business Manager, 2000, Nr. 4, S. 55-62.
- Whiting, R., Knowledge Management: Myths and Realities, in: Informationweek Online, 1999, Nr. 22.11.1999, S. 1-5.