

■ Wissensmanagement in Anwaltskanzleien

Hintergründe und Umsetzungsstrategien

von Emanuel Mey und Timo Glaser*

Wissen besteht aus der Summe der Erfahrungen und Kenntnisse einer Person sowie den von ihr dokumentierten, kontextbezogenen Informationen. Wissensmanagement ist die systematische Unterstützung des Aufbaus, des Austausches und der Bewahrung von Wissen.

Neben den klassischen Faktoren der Reputation und der Mandantenbindung kommt dem kanzleiinternen Wissen erfolgsentscheidende Bedeutung zu. So selbstverständlich die Bedeutung des Wissensmanagements sein mag, in der täglichen Arbeit des Rechtsanwalts hat sich diese Erkenntnis in weiten Teilen noch nicht durchgesetzt.

1. Ausgangssituation

Einen Wissensvorsprung durch effizienten Zugriff auf kanzleiinternes Wissen, aber auch kanzleiübergreifende Informationen, sind wichtige Voraussetzungen für die Zukunftsfähigkeit einer Kanzlei. Vor allem große Kanzleien investieren seit einigen Jahren in die Einrichtung effizienter Wissensmanagementsysteme.

Die Nutzung elektronischer Rechtsdatenbanken, wie Juris, beck-online, LexisNexis und Legios, ist bereits heute weit verbreitet. Während diese **Informationsmanagementsysteme** externe Informationen aggregieren und dem Leser in elektronischer Form zur Verfügung stellen, vernachlässigen Kanzleien häufig die Nutzung des eigenen, in der Kanzlei bereits verfügbaren Wissens.

So ist beispielsweise oft bekannt, dass ein gerade benötigtes Gutachten bereits vor einiger Zeit in ähnlicher Form angefertigt wurde – es ist jedoch nicht oder nur nach intensiver Suche wieder aufzufinden. Ebenso ist es aufwändig, Kollegen zu finden, die sich mit vergleichbaren Fragestellungen bereits beschäftigt haben.

Hier setzen **Wissensmanagementstrategien** an, indem sie kanzleiinterne Kommunikation effizienter gestalten, Wissen aufbereiten und Recherchezeit deutlich senken.

Nichtdokumentiertes Wissen einer Kanzlei, das sich in den Köpfen der Mitarbeiter befindet und kodifizierbar ist, wird erfasst, strukturiert und gut

zugänglich gespeichert. Persönliche Erfahrungen und Kenntnisse werden dokumentiert, so dass Kompetenzträger schnell auffindbar sind.

Beispiel

Angenommen, ein Rechtsanwalt ist im Schnitt vier Stunden pro Woche mit der Beantwortung von Fragen von Kollegen beschäftigt und verbringt darüber hinaus sechs Stunden pro Woche mit der Suche nach Informationen, vergleichbaren Sachverhalten oder Experten in der Kanzlei.

Daraus errechnet sich bei zehn Anwälten in der Kanzlei folgender Aufwand: 10 Stunden pro Woche Recherche und Kommunikationsaufwand summieren sich bei 10 Rechtsanwälten zu 100 Stunden, was bei 200 € kalkuliertem Stundenlohn 20.000 € pro Woche ergibt.

Ein gutes Beispiel im Bereich Wissensmanagement sind aufgrund ihrer ebenfalls sehr wissensintensiven Dienstleistungen viele Beratungsunternehmen, die teilweise den zeitlichen Aufwand für die Erstellung von Angeboten wie die Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiter drastisch reduzieren und erhebliche Effizienzsteigerungen erreichen. Zudem verbleibt das Wissen ausscheidender Mitarbeiter im Unternehmen.

2. Methoden

Wissensmanagement fußt nicht auf der einmaligen Implementierung von Methoden und Tools, sondern bildet einen kontinuierlichen Prozess der systematischen Kommunikation und des Austauschs.

Erfolgreiche Wissensmanagementkonzepte berücksichtigen drei wesentliche Faktoren: Technik, Organisation und Mensch. Unter Technik wird der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien verstanden. Die Organisation beinhaltet die Einführung von Methoden zum Wissensaustausch sowie die Anpassung existierender Geschäftsprozesse.

Wissensmanagement funktioniert aber nur dann, wenn die Mitarbeiter auch Anreize haben, ihr Wissen zu teilen, und eine Arbeitskultur geschaffen wird, die den Wissenstransfer unterstützt.

a) Technik

Ein mögliches Hilfsmittel auf technischer Ebene ist ein erweitertes **Dokumentenmanagementsystem**, mit dessen Hilfe Dokumente strukturiert abgelegt werden können. Die Ablage in Ordnerstrukturen hat den Nachteil, dass enthaltene Dokumente nach längerer Zeit nicht mehr wiedergefunden werden. Ein datenbankgestütztes System kann hingegen Dokumente gemeinsam mit Meta-Informationen speichern und dem Nutzer eine gezielte Suche ermöglichen. Meta-Informationen sind beispielsweise der Name des Autors, das Einstell-

* Dipl.-Wi.-Ing. Emanuel Mey und Dipl.-Inform. Timo Glaser sind Mitgründer der Peritor Wissensmanagement GmbH. Sie beschäftigen sich mit Beratung von Unternehmen und Entwicklung von IT-Systemen im Bereich Wissensmanagement.

Name des Autors, das Einstell- und Veränderungsdatum des Dokumentes, Wiedervorlageinformationen, Verweise auf andere Beiträge oder Urteile sowie Schlagwörter und Kommentare von Kollegen. Des Weiteren sollte das System eine Volltextsuche über alle Dokumente ermöglichen. Durch einfache Nutzbarkeit und verschlüsselten Zugriff auch von Arbeitsorten außerhalb der Kanzlei wird die Akzeptanz und Verfügbarkeit stark erhöht.

Ein gutes Tool bietet zudem diverse Auswertungsmöglichkeiten, die den Erfolg der Aktivitäten messbar und die Erreichung der Wissensziele überprüfbar machen.

b) Organisation

Eine **Wissenslandkarte** bietet eine übersichtliche Darstellung des in der Kanzlei verfügbaren Wissens, zugeordnet zu den einzelnen Anwälten. Es werden alle Anwälte mit ihren Kenntnissen und Erfahrungen erfasst und mit ihren aktuellen Kontaktinformationen versehen. Eine Wissenslandkarte ermöglicht es, bei konkreten Fragen schnell einen kompetenten Ansprechpartner zu identifizieren und zu kontaktieren.

Darüber hinaus können in einer Wissenslandkarte Gruppen von Anwälten mit ähnlichen Interessenschwerpunkten zusammengefasst und in einer **Community of Practice** gebündelt werden. Diese Expertengruppen können sich regelmäßig treffen und über aktuelle Entwicklungen austauschen. Es bietet sich an, auf einem kanzleiweiten **Jour Fixe** für alle Anwälte interessante Ergebnisse vorzustellen.

c) Mensch

Nicht jeder Anwalt ist daran interessiert, sein Wissen direkt an Kollegen weiterzugeben. So kann es in großen Kanzleien sinnvoll sein, einen oder mehrere **Wissensmanager** (auch **Knowledge Management Lawyer**) einzusetzen. Wissensmanager sind hochqualifizierte Anwälte, die aus der täglichen Arbeit der Kollegen wesentliche Erfahrungen sammeln, diese aufbereiten und den Mitarbeitern zur Verfügung stellen. Sie können selbst Ansprechpartner und Autoren von Veröffentlichungen wie beispielsweise kanzleiinternen Newslettern sein und in ihrer Funktion als Wissensbroker konkrete Anfragen an andere Experten weiterleiten. Häufig werden sie als **Mentoren** für jüngere Anwälte eingesetzt und unterstützen diese bei ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung.

Der Abbau von Ängsten bei der Wissensteilung und die Schaffung zusätzlicher Anreize sind weitere wichtige Aspekte der menschlichen Ebene des Wissensmanagements.

3. Barrieren und Anreize

a) Barrieren

Bei der Einführung von Wissensmanagementkonzepten stoßen viele Kanzleien auf Barrieren, die

überwunden werden müssen. Solche Barrieren existieren auf jeder der drei Ebenen des Wissensmanagements.

In **technischer Hinsicht** stoßen Kanzleien häufig auf das Problem, dass die eingesetzte Software kompliziert zu bedienen ist. Eine barrierearme Software muss an die speziellen Bedürfnisse der Kanzlei anzupassen und auf die von ihr benötigten Funktionen reduzierbar sein. Die IT-Lösung sollte sich nahtlos in die bestehenden Arbeitsabläufe einfügen und sich intuitiv bedienen lassen, sonst wird sie als Fremdkörper empfunden und nicht genutzt.

Organisatorisch leiden viele Anwälte unter einem enormen Zeitdruck. Häufig werden Stunden, die zum Austausch mit Kollegen genutzt werden und damit nicht auf bestimmte Mandate anrechenbar sind, als verlorene Zeit betrachtet. Ein gezielter Dialog mit Kollegen und die strukturierte Dokumentation eigener Erfahrungen reduziert jedoch die Zeit, die für das Suchen und den Austausch von Informationen aufgewendet werden muss.

Die am schwierigsten zu überwindende Barriere sind die Bedenken der **Mitarbeiter**. Wissen wird häufig als „Macht“ betrachtet und ungern mit Kollegen geteilt. Angst vor „Mandantenklau“ durch Kollegen und die Befürchtung, ersetzbar zu werden, fördern diese Bedenken. Die Notwendigkeit des Austauschs mit Kollegen und das Ärgernis, sich in unergonomische IT-Systeme einarbeiten zu müssen, bestärken das Empfinden von Zeitverlust. Aktiver Wissensaustausch erzeugt demgegenüber eine Transparenz, die Kollegen und Vorgesetzten eigene fachliche und persönliche Grenzen aufzeigen kann.

Eine der schwierigsten Aufgaben des Wissensmanagements ist somit die Motivation der Mitarbeiter, ihr Wissen mit anderen zu teilen, um einen gemeinsamen Nutzen daraus zu ziehen.

b) Anreize

Um die erfolgreiche Einführung eines Wissensmanagementsystems zu gewährleisten, müssen Anreize geschaffen werden. Hierbei wird zwischen materiellen und immateriellen Anreizen unterschieden.

Ein **materieller Anreiz** ist beispielsweise eine Prämie für eingestellte Wissensbeiträge oder die Berücksichtigung von Wissensmanagement in der Mitarbeiterbewertung. Zu den **immateriellen Anreizen** zählen Lob durch Vorgesetzte und Kollegen sowie das Gefühl, eine Expertenposition zu bekleiden, sobald eigene Wissensgebiete für die Mitarbeiter transparent werden.

Ziel muss es sein, eine **Unternehmenskultur der Wissensteilung** in der Kanzlei zu etablieren, innerhalb derer die Anwälte ihr Wissen gerne weitergeben und gleichzeitig ihr Ansehen durch die Wissensteilung steigt. Gegenüber Skeptikern baut sich dabei sozialer Druck auf, nicht gegen die etablierte Norm des Wissensaustauschs zu verstoßen.

4. Strategie

Die Einführung eines Wissensmanagementkonzepts stellt Kanzleien vor diverse Herausforderungen. Durch methodisches Vorgehen und agile Umsetzung können diese frühzeitig erkannt und umgangen werden. Erfolgreiches Wissensmanagement stellt einen strategischen Wettbewerbsvorteil dar.

Kanzleien jeder Größe sollten prüfen, inwiefern das eigene Wissen bereits als Unternehmenswert angesehen und dementsprechend gepflegt wird. Mögliche Potentiale müssen analysiert und die Kanzlei durch ihre Nutzung zukunftsfähig positioniert werden.

Vier erste Schritte zur Wissenskultur in der Kanzlei:

- Verankerung der Notwendigkeit des Wissensaustauschs im Leitbild der Kanzlei.
- Regelmäßige Vorstellung der Wissensaktivitäten (beispielsweise auf einem „Jour Fixe“ oder im Intranet).
- Wissensmanagementverantwortung im Partnerumfeld.
- Vorbildfunktion insbesondere der Partner.