DATEV

2002

Wie managt der Rechtsanwalt Informationen und Wissen?

Dr. Benno Heussen
Rechtsanwalt
Partner PricewaterhouseCoopers Veltins
Rechtsanwalts GmbH Berlin

1. Wissensmanagement ist notwendig

1.1. Jeder betreibt Wissensmanagement
1.2. Fehler vermeiden und Qualität steigern
1.3. Erhöhung der Schnelligkeit
1.4. Senkung der Kosten

2. Juristische Suchstrategien

2.1. Die Suche nach Tatsachen
2.2. Die Ermittlung der Rechtslage
2.3. Der juristische Suchblick

3. Werkzeuge des Wissensmanagements

3.1. Externe Werkzeuge
3.1.1. Konventionelle Werkzeuge
3.1.2. CD-Roms
3.1.3. Internet / Datenbanken
3.2. Interne Werkzeuge
3.2.1. Sammlungen von Dokumenten
3.2.2. Checklisten
3.2.3. Mind Maps
3.2.4. Interne Datenbanken
3.2.5. Intranet

4. Qualitätsaspekte

4.1. Das Redakteur-Benutzer-Problem
4.2. Oberflächendesign und Trefferquoten
4.3. Zugriffsproblematik
4.4. Kosten

5. Die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Wissensmanagement

5.1. Zentrale Aufgabe des Anwaltsmanagements
5.2. Die Stellung in der Aufbau- und Ablauforganisation
5.3. Der Informationsbroker
5.4. Werkzeuge und Strukturen definieren, erwerben, weiterentwickeln
5.5. Zur Weitergabe von Wissen motivieren
5.6. Offene Schnittstellen schaffen

1. Wissensmanagement ist notwendig

1.1. Jeder betreibt Wissensmanagement

Es gibt gewiss keine Woche, in der ein Rechtsanwalt oder Steuerberater nicht vor einer Frage steht, bei der er das sichere Gefühl hat, dieses Problem schon einmal gelöst zu haben, sich aber nicht erinnern kann, wo er die Antwort findet: In welcher Akte hat er gearbeitet? Welchen Kommentar hat er benutzt? In welchem Formularbuch stand die Lösung? Oder wurde sie im Gespräch mit anderen Kollegen erarbeitet?

Oft genug verbringt man viel Zeit damit, solchen Erinnerungsversuchen nachzugehen um dann am Ende doch festzustellen, dass man sich die Lösung wieder einmal neu erarbeiten muss. Das **Rad** wird so nicht nur **zweimal** sondern in jedem Jahr in einer Vielzahl von Fällen neu **erfunden**. Wenn das Entwickeln rechtlicher Ideen so schwierig wäre wie die Entwicklung technischer Patente, könnte man sich das nicht leisten. Oft genug erkennen wir das Problem auch gar nicht in seiner ganzen Tiefe, weil einem manchmal die Erinnerung hilft, manchmal die oft gelesene Kommentarstelle die man nun zum wiederholten Male liest, gelegentlich hilft die Sekretärin oder ein Kollege, den Akt ausfindig zu machen, in dem das Gutachten steckt, nach dem man gesucht hat etc. Solche Zufalls-Funde sind mit Erfolgserlebnissen verbunden die man vielleicht gar nicht missen möchte.

Wie auch in anderen Zusammenhängen können richtige Lösungsansätze erst entwickelt werden, wenn der Leidensdruck hoch genug ist. Der Gesetzgeber, die Fülle der Literatur, die hohen Ansprüche der Mandanten erzeugen ihn in den letzen Jahren in so hohem Maß, dass wir an der Erkenntnis nicht vorbeikommen: Wir betreiben, ob wir das wollen oder nicht, bei der Suche nach Lösungen Wissensmanagement und die immer stärker steigenden Anforderungen unseres Berufs zwingen uns dazu, dies **systematisch** zu betreiben. Da das **Wissensmanagement** an **jedem Arbeitsplatz** und in **jedem Tätigkeitsbereich** erforderlich ist, wird sich ihm auch niemand entziehen können. Größere Firmen können sich vielleicht eigene Mitarbeiter für diesen Bereich leisten, bei anderen wird es einer der vielen Aspekte der Berufstätigkeit jedes einzelnen sein.

1.2. Fehler vermeiden und Qualität steigern

Man kann heute die Qualität des Wissens nicht mehr dem Zufall überlassen[1]. Wie wir aus industriellen Fertigungsprozesses wissen, kann man eine **Null-Fehler-Toleranz** nur erreichen, wenn die Arbeitsabläufe systematisch erfasst und Schritt für Schritt verbessert werden. Das geschieht von der Wareneingangskontrolle bis zu den Qualitätstests am Ende der Fertigungsstrecke, es geschieht bei der Wartung von Flugzeugen oder auch bei der Vielzahl von Handgriffen, die die Piloten vornehmen müssen: In diesen extrem gefahrgeneigten Bereichen vertraut man nicht darauf, dass alles was gewusst werden soll auch gefunden, richtig erinnert oder immer richtig umgesetzt wird. Die juristische Arbeit ist zwar haftungsträchtig, aber meist drohen "nur" Geldverluste, Gesundheit und Leben sind nicht bedroht. Unsere Arbeit hat einen weiteren Vorteil: Ist unser Vertrag falsch konstruiert, werden die Fehler oft genug verborgen bleiben, wenn sie in der Vertragsdurchführung keine Rolle spielen. Konstruiert aber ein Ingenieur die Brücke falsch, dann wird sie bei der ersten Belastung sichtbar zusammenbrechen und bei Operationsfehlern fließt Blut, das wir in unserer Arbeit nicht zu sehen bekommen. Wir können es uns scheinbar leisten, großzügig mit unseren Fehlern zu leben. Die hohe Konkurrenz auf dem Markt und die Neigung zum Anwaltswechsel verschafft aber mehr und mehr Mandanten die Möglichkeit, unterschiedliche Bearbeitungsqualitäten wahrzunehmen. Sie werden sich dann nicht mehr mit der bloßen Fehlervermeidung begnügen sondern werden darüber hinaus auch bestimmte Qualitäten fordern.

Es ist fast 25 Jahre her, dass ich bei einer Besprechung mit der Firma Nixdorf von deren Rechtsabteilung erstmals ein **Besprechungsprotokoll** zu sehen bekam, dass folgendermaßen gegliedert war:

- **Laufende Nummer:**
- **Thema:**
- **Umzusetzen von:**
- **Bis:**

Bis dahin hatte ich noch nie ein von Anwälten gefertigtes Verhandlungsprotokoll gesehen, das diesen Aufbau hatte. Die Rechtsabteilung hatte ihn von den Betriebswirten übernommen und die wohl von den Ingenieu-

[1] Bader/Groß "Strukturiertes Know-How" Anwalt 3/2002, S. 32 f.

ren. Ich habe mir das zum Vorbild genommen und merke, wie diese Struktur auch die Qualität des Protokolls und die Reaktion aller Beteiligten verbessert. Ähnlich bei **Schriftsätzen:** Ich füge Kopien der Entscheidung bei, die ich verwende und markiere die relevanten Stellen um den Gericht die Arbeit zu erleichtern. Ich versuche tiefer zu recherchieren, als es vielleicht unbedingt nötig ist und lege das Ergebnis solcher Recherchen vor. Ähnlich bei **Verträgen:** Die vorgelegten ersten Entwürfe werden von den Beteiligten im Änderungsmodus bearbeitet, die Änderung markiert, damit sie leichter gefunden werden können und interne Kommentare hinterlegt, damit der Mandant die Entwürfe besser versteht und darauf sachgerechter reagieren kann.

Vieles von dem ist heute aufgrund der **technischen Fortentwicklung** überhaupt erst möglich geworden, aber da es möglich ist, wird es auch verlangt. Ich habe 1972 noch in einem Anwaltsbüro begonnen, in dem es weder ein Kopiergerät noch ein Fax gab und jeder der mit dem Internet umgeht, weiß, wie dieses Werkzeug unsere tägliche Praxis verändert hat. Immer waren solche Veränderungen auch mit **Qualitätssteigerungen** verbunden, die irgendein anderes Büro eingeführt hat und die die Mandanten heute sehen wollen.

1.3. Erhöhung der Schnelligkeit

Viele Umfragen in den letzten Jahren haben ergeben, dass die Mandanten in erster Linie den **besonders fachkundigen** Anwalt, dann aber als zweitwichtigste Eigenschaft den **schnellen** Anwalt verlangen[2]. Wer sich fachlich gut auskennt, hat hohes Präsenzwissen und kann daher schnell richtige Antworten geben, die ein anderer sich erst mühsam erarbeiten muss. Natürlich kann man den Mandanten einstweilen auch mit schnellen aber falschen Antworten beeindrucken. Das hält aber nicht sehr lange vor, denn die anderen Verfahrens- oder Vertragsbeteiligten werden solche Fehler schnell entdecken und rügen. Wir müssen also Wissensmanagement so betreiben, dass wir nicht nur die richtigen Antworten **zuverlässig** finden sondern sie auch **schnell** in unserer Arbeit einfließen lassen können.

[2] s. die Umfrage bei JUVE. Rechtsmarkt 3/2000 und zahlreiche Untersuchungen durch Prof. Dr. Christoph Hommerich, Am Broich2, 51465 Bergisch-Gladbach u.a. für die ARGE Syndikusanwälte im Deutschen Anwaltverein.

1.4. Senkung der Kosten

Wissensmanagement kostet zusätzliche Investitionen in Hardware, Software, Bücher, Zeitschriften etc., obgleich man auch im Internet kostenlose Werkzeuge findet, die sehr nützlich sein können. Machen diese Investitionen sich je bezahlt? Und wo kann man sparen? Die Antworten darauf findet man ganz selten in allgemeinen Empfehlungen, denn sie hängen sehr von der Struktur des jeweiligen Büros ab. Der Rat, z.B. auf das Bundesgesetzblatt Teil II zu verzichten, mag äußerst riskant klingen, wenn man aber intensiv mit den anderen Informationsquellen des Internet arbeitet, mag es durchaus sein, dass man die für die eigene Praxis relevanten Gesetzesmaterialien lesbar und schneller anderswo findet. Kostensenkung kann auch dann eintreten, wenn die Einnahmen überproportional zu erhöhten Kosten steigen. Für höhere Qualität kann man - zwar nicht immer - auch höhere Honorare verlangen, für höhere Schnelligkeit werden sie oft eher bezahlt. Immer wieder hört man Beschwerden von Mandanten über Anwälte, die auch dringende Fälle sehr zögerlich bearbeiten, auf Briefe erst in zwei, drei Wochen reagieren etc. Das muss nicht immer ein Fehler des Wissensmanagement sein, es kann auch anderer Managementfehler dahinter stecken. Oft genug aber bleibt der Vorsatz: "Das mache ich in Ruhe am Wochenende" im Ansatz stecken weil man zwar mit der Bearbeitung angefangen, aber das richtige Buch nicht zur Hand hat. Solche Kollegen haben dann manchmal ein so schlechtes Gewissen, dass ihre Rechnung geringer ausfällt oder sie am Ende gar nichts berechnen. Auch das erhöht die Kosten.

2. Juristische Suchstrategien

Alle Sammlungen von den Rechtsquellen bis zu den Kommentaren werden ihrerseits über die Register erschlossen. Ohne Register ist das inhaltlich beste juristische Buch nur einen Bruchteil wert.

Unabhängig davon, ob man an Prozessfällen, Gutachten oder Verträgen arbeitet, in allen Fällen richtet sich die Suchstrategie auf zwei Bereiche, nämlich

- die Suche nach Tatsachen
- die Ermittlung nach der Rechtslage

2.1. Die Suche nach Tatsachen

Zunächst sind die Tatsachen zu ermitteln. Jede Anspruchsgrundlage fordert die schlüssige Darstellung anderer Tatsachenmengen: Oft ist der Anspruchsgegner zu ermitteln, Adressen zu überprüfen etc. In diesen Bereich fällt unter anderem

- Handelsregister
- Einwohnermeldeamt
- Postnachfragen
- Telefon-/Telex-/Telefaxregister
- Gewerberegister
- Allgemeine Wirtschaftsdaten
- Technische Daten (Warenzeichen, Patente, bis hin zur Wetterabfrage)

2.2. Die Ermittlung der Rechtslage

Wenn die Tatsachen (soweit ermittelbar) bekannt sind und das wirtschaftliche Interesse, das erreicht werden soll, definiert ist, ist die Rechtslage zu ermitteln. Das geschieht über

- Präsenzwissen
- Eigenes abrufbares Wissen aus früheren Verträgen
- Entscheidungen, die schon erstritten worden sind
- Materialien, auf die man Zugriff hat
- Gesetzestexte und Verordnungstexte (Rechtsquellen)
- Register, Kommentare, Lehrbücher etc.
- Entscheidungssammlungen
- Literatur (Kommentare, Handbücher, Monographien)

2.3. Der Juristische Suchblick

In beiden Bereichen verwenden wir eine Suchtechnik, die den Studenten vom 1. Semester an beigebracht wird: Es ist die Fähigkeit, das für den Fall **Relevante** zu erkennen und das **Irrelevante** auszuscheiden. Dieser Suchblick ist übrigens in den einzelnen Rechtsordnungen sehr unter-

schiedlich entwickelt, wie man etwa beim Vergleich der Deutschen Prozessordnung mit den Prozessordnungen in den US-Rechtssystemen sieht. Vieles was bei uns als irrelevant niemals einem Beweis unterzogen würde, kann man in New York erfolgreich in das Verfahren einbringen. Daher entwickelt jede Rechtsordnung hier ihren eigenen Suchblick und ihr eigenes Raster, mit dem sie den **"Normfall"** (Haft) mit dem konkreten Fall vergleichen. Der Blick des Juristen wandert zwischen beiden gleichmäßig hin und her, sucht dann geeignete Begründungen für oder gegen die Analogien und bereitet so die Entscheidung vor, an der das Rechtsgefühl einen höheren Anteil hat, als man gemeinhin vermutet.

Auf den gleichen Strategien beruht der Entwurf von **Schriftsätzen**, wie von Verträgen, es ist ein Verfahren, indem man mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit Ungerechtigkeit vermeiden kann (Der Anspruch, Gerechtigkeit zu erzeugen, erscheint eher fraglich).

3. Werkzeuge des Wissensmanagement

Die Werkzeuge, mit denen wir unser Wissen managen, müssen geeignet sein, die juristischen Suchstrategien zu unterstützen. Wie sich zeigen wird, ist ihre Auswahl vielfältig und ist gerade in den letzten 30 Jahren auf eine Art und Weise gewachsen, die man sich kaum vorstellen kann. Wir müssen uns immer wieder darüber klar werden, dass die Entwicklung der Computertechnologie mit der Erfindung des Buchdrucks nicht nur vergleichbar ist sondern wohl noch viel tiefergreifende Einwirkungen auf unser Leben und Verhalten haben wird. "Mögest Du interessante Zeiten erleben", wie der berühmte chinesische Fluch sagt. Heute haben wir sie.

Man kann zwischen externen und internen Werkzeugen unterscheiden. Externe Werkzeuge sind solche, die man nicht selbst erstellt, sondern die von anderen entwickelt und den Anwälten zur Verfügung gestellt werden, interne Werkzeuge sind solche, die man für sich oder seine Firma entwickelt. Wie ist dieser Unterschied entstanden? Werkzeuge, die Dritte entwickeln, können nur bis zu einem bestimmten Detaillierungsgrad gelangen, weil sonst der mögliche Abnehmerkreis zu klein wird. Wer z.B. ein Muster für Leasingverträge entwickelt muss auf einer bestimmten Abstraktionsebene einhalten, weil sein Werk sonst nicht mehr allgemein benutzbar ist. Unterhalb dieser Ebene ist man also gezwungen, sich seine Werkzeuge selbst zu entwickeln.

3.1. Externe Werkzeuge

3.1.1. Konventionelle Werkzeuge

In diese Gruppe gehören die Gesetzessammlungen, die Zeitschriften, die Kommentare und die Fachbücher, mit denen Anwälte seit je her gearbeitet haben und, solange die Information durch **Printmedien** überwiegt, auch zukünftig arbeiten werden. Noch vor einigen Jahren hat man angenommen, die Printmedien würden in der Tendenz zurückgehen, das papierlose Büro werde möglich und die neuen Medien würden sich rasch durchsetzen. Tatsächlich hat der Papierverbrauch eher zugenommen, weil die neuen Medien tonnenweise neue Informationen angeliefert haben, die früher nicht zugänglich gewesen wären. Jetzt, wo man sie erhalten kann, braucht man sie auch im gedruckter Form, um sie in Akten zu archivieren und damit wieder in konventioneller Form zu arbeiten. Derzeit wendet sich die Technologie vor allem den Schnittstellen zwischen Printmedien und elektronischen Medien zu und die dazu gehörenden Datenbanktechniken, Hypertext-Softwaresysteme und Suchmaschinen (z.B. Google) stellen neue Brücken zwischen beiden Informationsmedien da. Es entstehen neue Messen, die sich nur dem Dokumentenmanagement widmen. Es ist schwer vorhersehbar, ob und in welchem Umfang die klassischen Informationsmedien den Rückzug antreten werden. Heute können wir davon ausgehen, dass wir sie bis auf weiteres noch benötigen werden. Für die Verlage ist die Entscheidung, in welchen der beiden Medienbereiche sie bevorzugt investieren wollen, äußerst schwer. Jeder Vorstoß bei den elektronischen Medien (wie z.B. Beck-Online) erhöht die Gefahr, das der Benutzer den dort dargestellten Beckschen Kommentar nicht mehr in der Buchhandlung kaufen wird. Andererseits: Ein Verlag der nicht in elektronische Medien investiert, dürfte auf Dauer auch nicht überlebensfähig sein. Im besten Fall werden die Übergänge gleitend sein und die Verhältnisse sich nicht erdrutschartig verschieben.

3.1.2. CD-Roms

Inhalte auf CD-Roms unterscheiden sich von klassischen Büchern etc. dadurch, dass man in ihnen nach jedem einzelnen Begriff suchen kann. Bei Rechtsprechungsdatenbanken haben sie den Vorteil, dass man für die Suchzeit nicht bezahlen muss. Zwei Nachteile sind erkennbar:

- die CD-Rom kann nur jeweils Auflage zu Auflage **aktualisiert** werden wie ein Buch, sodass hier wie dort stets eine zeitliche Differenz zwischen einer neuen Information und ihrer Weitergabe auftreten wird;
- trotz ihrer großen Kapazitäten sind diese nicht groß genug, um Raumübergreifende **Querverbindungen** zwischen mehreren Produkten zu **schaffen**, anspruchsvollere Hypertexte zu hinterlegen und einen vergleichbaren Komfort zu bieten, wie es das nur im Internet gibt.

3.1.3. Internet / Datenbanken

Im Internet stehen eine Vielzahl juristischer Portale zur Verfügung, über die man sich inhaltliches Wissen erschließen kann. Viele von ihnen bieten kostenlose Inhalte um damit Kunden für ihre sonstige Produkte anzuwerben, andere werden im Abonnement angeboten oder berechnen ihre Leistungen nach dem Umfang der Nutzung etc. Hier im Internet sind die Informationsmengen, die man vermitteln kann, schlechthin unbegrenzt, denn man kann sich über die Links in immer neuen Internetwelten bewegen. Mächtige **Suchmaschinen** (z.B. Google) unterstützen dabei, die richtigen Einstiege und **Portale** zu finden. Die Selbstverständlichkeit, mit der dieses Werkzeug allgemein akzeptiert wurde ist der beste Beweis für seine hohen Zukunftsaussichten. Der Zusammenbruch der Technologiefirmen, die sich um das Internet herum gebildet haben, ist kein Gegenbeweis: Internetdienste, die rentabel kalkuliert worden sind, gibt es am Markt nach wie vor und nur jene sind in Schwierigkeiten geraten, die als wesentliche Einnahmequelle auf die Werbung setzten, die dann bei eintretender Marktschwäche zurück ging und den Provider mit in den Strudel riss.

Die Leistungsfähigkeit des Internet zeigt sich auch daran, dass neue Arbeitshilfen nur hier und in keiner anderen Form angeboten werden. Dazu gehört etwa "Knowledge Tools"[3]: ursprünglich für den Rechtsunterricht an den Universitäten entworfen bietet es jetzt hochkomfortable Prüfsysteme für einzelne Ansprüche, ein Produkt, dessen Möglichkeiten und Variationsbreiten sich gewiss noch weiter entwickeln werden.

[3] Ein Produkt der Gesellschaft für Lern- und Wissenssysteme mbH (Prof. Breidenbach) (www.knowledgetools.de)

3.2. Interne Werkzeuge

3.2.1. Sammlungen von Dokumenten

Es dürfte kaum einen Anwalt geben, der sich nicht einen gelungenen Vertrag, einen vorbildlichen Schriftsatz oder ähnliche Ergebnisse seiner Arbeit in geeigneter Weise archiviert und darauf bei Bedarf zurückgreift. Das Problem ist: Solange die Menge der Dokumente überschaubar ist und man immer wieder mit einer solchen Sammlung arbeitet, wird man auch meist das wiederfinden, was man sucht. Sammelt man aber allzu fleißig, dann bezahlt man den Gewinn bei der Vollständigkeit mit der Fehlerquote beim Wiederfinden. Man muss dann eines der konventionellen Archivsysteme (z.B. Leitz) einsetzen, sich Zwischenregister schaffen und andere Möglichkeiten nutzen, um solche Sammlungen in ein bestimmtes System zu bringen und zu erhalten.

3.2.2. Checklisten

Die Erstellung von Checklisten für die typischen Standardaufgaben, die man bewältigen muss, scheint mir nach wie vor eines der leistungsfähigsten Hilfsmittel zu sein, die ein Anwalt einsetzen kann[4]. Selbst ein sehr gut gelungener Vertrag wird am Ende immer von dem abweichen, was man ursprünglich geplant hatte: Diese Konzessionen die man der Endfassung nicht mehr ansieht würde man gern zu Beginn einer neuen Vertragsverhandlung wieder eliminieren. Nur: Wo ist diese erste Version? Immer wieder stellt man in seinen Sammlungen solche Lücken fest und die Checkliste, die ja alle Punkte umfasst an die man denken muss (gegebenenfalls mit Kommentaren) hilft wesentlich dabei, den Gesamtüberblick zu behalten. Eine Checkliste die als einfaches Word-Dokument ausgedruckt und verwahrt wird ist ein ganz wesentlicher Beitrag zur Qualitätssteigerung.

3.2.3. Mind Maps

Mind Maps sind den Jurastudenten sei es aus der Universität, sei es aus dem Repititorium gut bekannt. Erstaunlicherweise arbeiten nur wenige Anwälte nach ihrer Ausbildung noch mit diesem ausgezeichneten Hilfsmittel. Der Vorteil der Mind Map ist die Schnelligkeit, mit der man sich den Überblick über ein Thema verschaffen kann, die Mind Map vermag auch

[4] Heussen "Handbuch Vertragsverhandlung und Vertragsmanagement", 2. Aufl. 2002

sehr leicht Wichtiges von Unwichtigen zu trennen, sie kann sowohl in Papierform elektronisch entstehen, es gibt Software dazu, man kann sie als Anlage zu Schriftsätzen wie zu Verträgen verwenden, man kann Vertragsprojekte damit planen, kurz: Ihre Verwendbarkeit ist außerordentlich vielfältig.

3.2.4. Interne Datenbanken

Alle Dokumente, die im Büro entstehen, sind bereits in elektronischer Form als Textdokumente vorhanden und daher auch in Datenbanken unschwer archivierbar. Datenbanken mit Volltext-Retrieval-Funktionen werden heute in allen Leistungsgraden und Preisklassen angeboten. Viele Anwaltsprogramme haben eine feste Verknüpfung zwischen dem jeweiligen Textsystem und einer solchen Datenbank, sodass die Dokumente auch in jedem Stadium gleichzeitig in jeder Datenbank archiviert werden können.

In der Praxis stellt man allerdings fest, dass diese theoretischen Möglichkeiten nicht so oft genutzt werden, wie es wünschenswert wäre. In solchen Fällen fehlt es an den Rahmenbedingungen für erfolgreiches Wissensmanagement, die zuerst hergestellt werden müssen, wenn man mit einer internen Datenbank Qualitätssteigerungen erreichen will.

3.2.5. Intranet

Durch die Verbindungen mehrerer Computer innerhalb eines Anwaltsbüros entstehen sowohl örtlich wie überörtlich Intranetze, die es ermöglichen, dass alle Beteiligten auf Informationen zugreifen können, die nur an einer Stelle hinterlegt sind. Die zentrale Datenverwaltung ist nicht nur aus sicherheitstechnischen Gründen nötig sondern auch deshalb, weil Datenbanken etc. sonst weder technisch noch inhaltlich richtig gepflegt werden können. Der Aufbau eines solchen Intranets ist jedenfalls überörtlich schon eine namhafte Investition, die ein leistungsfähiges Anwaltsbüro aber in der näheren Zukunft wohl nicht umgehen kann.

4. Qualitätsaspekte

Der Umgang mit Datenbanken in der täglichen Praxis wird von vier charakteristischen Problemen bestimmt:

- Das Redakteur-/Benutzer-Problem
- Die Gestaltung der Oberfläche
- Die Schnelligkeit und Sicherheit des Zugriffs
- Die Kosten

4.1. Das Redakteur-Benutzer-Problem

Die Benutzbarkeit eines Registers hängt von der geschickten Wahl der Suchbegriffe ab. Das Zentralproblem des Registers lautet:

"Die Begriffswelt des Redakteurs muss möglichst identisch mit derjenigen des Benutzers sein".

Dieses Problem wird näher beschrieben in den Qualitäten der Suchbegriffe, so

- Im Allgemeinverständnis der Suchbegriffe (z.B. Kfz/Pkw)
- Über eindeutige Suchbegriffe (z.B. Altlasten im Zivilrecht und im öffentlichen Recht)
- Über Assoziationsgelder, wenn mehrdeutige Suchbegriffe unvermeidbar sind (EDV = Computer = Datenverarbeitung)

Die Speicherung der Information ist Sache des Redakteurs. Bei internen Datenbanken ist der Redakteur häufig auch der Benutzer, er kann sich in jedem Fall mit dem Benutzer auf kurzen Wegen verständigen. Dadurch wird es einfach, die Begriffswelt des Redakteurs mit derjenigen des Benutzers zu koordinieren.

Redakteure und Benutzer können gemeinsam festlegen, was gespeichert wird, für wen gespeichert wird und wie gespeichert wird (Umfang der Information).

Bei externen Datenbanken wird all das vom Datenbankbetreiber vorherbestimmt, der hier nur wenig Flexibilität zeigen kann, da die Benutzerinteressen sehr unterschiedlich sein können.

4.2. Oberflächendesign und Trefferquoten

Wer häufig auf derselben Oberfläche arbeitet, gewinnt damit viel Sicherheit und kann durch die Gewöhnung an die Oberfläche manchen graphischen oder Ideenmangel ausgleichen.

Oft ist man frustriert, wenn auf bestimmt Suchbegriffe hin, die Trefferquoten viel zu hoch oder viel zu niedrig sind. Selbst mit klassischen juristischen Begriffen kann man die seltsamsten Schiffbrüche erleben. Hier habe ich eine Suchtechnik entwickelt, die mir in vielen Fällen hilfreich ist: Ist die Trefferquote sehr hoch, dann schaue ich mir gleichwohl ein paar der Treffer an, um zu sehen, mit welchen Suchbegriffen die dort auftauchen, wenn man die Suche einengen kann. Ich nehme also zum Beispiel von 40 Treffern den Treffer 8, 15, 23 und 39 nach dem Zufallsprinzip heraus und versuche den Text mit den Augen des jeweiligen Autors zu lesen. Dann kommen mir oft neue Ideen für neue Suchbegriffe. Ist die Trefferquote zu niedrig oder gleich null, neigt man dazu, den nächsten Suchbegriff abstrakter zu halten als den vorherigen. Es kann aber auch richtig sein, stattdessen einen viel konkreteren zu verwenden. Ist man bei dem Begriff "Software" erfolglos, kann der Begriff "Steuerungssoftware" Erfolg haben! Auch hier ist die Auswahl der Begriffe nach dem Chaos-Zufallsprinzip oft hilfreicher als der Versuch, systematisch zu denken[5], der die im Unterbewusstsein verankerte "deep-links" aktiviert.

4.3. Zugriffsproblematik

Die Zugriffe müssen möglichst schnell und möglichst genau sein. Die Schnelligkeit hängt in erster Linie von den technischen Vorbedingungen ab, die Genauigkeit davon, dass Benutzer und Redakteur nach möglichst einheitlichen Assoziationsketten vorgehen.

Die Schnelligkeit des Zugriffs hat auch unmittelbaren Einfluss auf die Kosten, wenn es um externe Datenbanken geht.

[5] Zur Chaostheorie: Briggs/Peat "Die Entdeckung des Chaos. Eine Reise durch die Chaos-Theorie (dtv)

4.4. Kosten

Bei externen Datenbanken sind die Grundkosten relativ niedrig, bei internen Datenbanken zum Teil sehr hoch (JURIS, CD-rom ca. 4000,00 DM). Je häufiger eine interne Datenbank benutzt wird, um so geringer sind die auf die jeweiligen bezogenen Kosten.

Eine vernünftige Kosten-/Nutzenrelation kann sich ergeben, wenn man Informationen aus anderen Datenbanken in die eigene Datenbank übernimmt, um so in dem erheblich kleineren Datenbestand mit hoher Effektivität und schnellen Zugriffszeiten suchen zu können.

5. Die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Wissensmanagement

5.1. Zentrale Aufgabe des Anwaltmanagements

Die wenigen Veröffentlichungen, die sich bisher mit dem anwaltlichen Wissensmanagement beschäftigen, heben alle hervor, wie unbedingt notwendig es für den Erfolg in der Firma sei. Auch sieht man in den Fachzeitschriften von sehr großen Firmen (Freshfields, Clifford Chance etc.), dass Wissensmanager gesucht werden. Ob deren Arbeit aber innerhalb der jeweiligen Firma nachgefragt ist, finanziell und organisatorisch richtig unterstützt und von den Anwälten akzeptiert wird, wird man wohl nur als Insider erkennen können. Meine eigenen Erfahrungen auf diesem Gebiet sind etwa 15 Jahre alt, als ich mit der Universität Erlangen-Nürnberg ein Juristisches Literaturarchiv (Julia) zu entwickeln versuchte. Dank des erheblichen Einsatzes von Prof. Herbert Göttler kam ein sehr respektables Pilotprojekt heraus das aber nicht zum Einsatz kam. Immerhin haben wir vermutlich alle Probleme erkannt, von denen wir heute wissen, dass sie nur mit einer Internet basierten Lösung erfolgreich bewältigt werden können. Wir haben dann später mit Standardprodukten gearbeitet (*Easy Archiv, Visual Recall*), aber der Nutzerkreis beschränkte sich am Ende doch nur auf etwa 10 % der beteiligten Anwälte, weil wir nicht alle Rahmenbedingungen in den Griff bekommen haben, die ich hier nenne.

Die erste ist: Es muss die Erkenntnis wachsen, dass das Wissensmanagement eine der Überlebensfaktoren anspruchsvoller Anwaltsbüros sein wird. Derzeit ist das nur deshalb nicht so, weil immer noch genügend Mandanten Anwaltsleistungen akzeptieren, die nicht den Wert haben, der

auf dem Markt zu finden ist. Das Anwaltsmanagement hat drei Kernbereiche:

- **Aquisition**
- **Organisation**
- **Know how**

Viele Anwaltsfirmen **improvisieren** in allen drei Bereichen. Sie lassen es auf das Charisma des einzelnen Anwalts ankommen, ob Aufträge hereinkommen oder nicht, sie begnügen sich im Bereich der Organisation mit dem, was das Finanzamt und der Haftpflichtversicherer als Minimum festlegen und der Bereich des Know how-Management liegt völlig brach. Wir sind heute mit etwa 120.000 praktizierenden Anwälten ziemlich an der Grenze dessen angekommen, was der Markt noch aufnehmen kann. In der danach wohl folgenden Phase des Überangebots werden nicht nur die Preise sinken sondern trotz gesunkener Preise die Qualitätsanforderungen erhöht werden. Das ist bei allen Servicedienstleistern so und wird auch bei den Anwälten so sein. Darauf müssen wir uns einrichten.

5.2. Die Stellung in der Aufbau- und Ablauforganisation

In der Aufbauorganisation empfiehlt es sich, alle Managementaktivitäten in einem der drei oben beschriebenen Bereiche zuzuordnen. Das Wissensmanagement muss also eine eigene, deutlich sichtbare Funktion erhalten. Bei den meisten Anwaltsbüros die ich kenne erschöpft sich die Kenntnis darüber, was man an Wissensmanagement betreibt in dem Betrag, den man jährlich für Bücher und Zeitschriften etc. ausgibt. Tatsächlich gehören aber alle Fortbildungsaufwendungen dazu, es muss einen Plan geben, in welchen Medien man wie viel investieren will, man muss Budgets und Verantwortlichkeiten schaffen - kurz: man muss alles tun, was ein Manager zu tun hat, wenn er Erfolg haben will. Auch wenn wir keine gelernten Betriebswirte sind, können wir uns dieses Wissen für unsere Zwecke aneignen oder uns beraten lassen. Mit ist bei dieser Bemerkung klar, dass alle Menschen, die Beratungsberufe ausüben, in der Regel selbst beratungsresistent sind. Kein Psychotherapeut würde sich einer Lehranalyse unterziehen, wenn sie nicht eine Berufsvoraussetzung wäre, kein Arzt geht zum Arzt, kein Lehrer lässt sich unterrichten etc. Diese Selbsterkenntnis ist aber der erste Schritt zu einer erfolgreichen Therapie.

5.3. Der Informationsbroker

Die Vorstellung, bei richtig eingerichteter Aufbau- und Ablauforganisation würden die Anwälte ihr Wissen freudig vermehren, speichern und weitergeben ist vollkommen falsch. Fast niemand tut das. Um sich so zu verhalten müsste man nämlich ein geborener Netzwerker sein, also jemand, der ständig in Netzen denkt und sich überlegt, was er zu ihnen (auch im Sinne des eigenen Vorteils) beitragen kann. Der Anteil solcher Menschen ist aber nicht allzu hoch. Deshalb muss es den Informationsbroker geben, also jemand, der dafür verantwortlich ist, dass das Wissen entsteht und beginnt zu wandern. Wer Einblick in Literaturverlage hat, weiß, dass diese Geburtshelferrolle dem Lektor oder gar dem Verleger zufällt ("A*uch der Verleger sei bedankt, denn er hat es mir abverlangt"*). Jeder der etwas Besonderes entwickelt hat, ist stolz auf die Leistung, will aber auch gelobt werden. Da die Kollegen das nicht tun, muss es jemand tun dessen Aufgabe es ist zu loben und abzuverlangen (Tadeln ist, wie stets gegenüber Kreativen, unzulässig).

5.4. Werkzeuge und Strukturen definieren, erwerben, weiterentwickeln

Der Informationsbroker ist es oft auch, der die für das jeweilige Büro geeigneten Werkzeuge auswählt, die Strukturen definiert, Bücher, Hardware und Software erwirbt und dafür sorgt, dass die Checklisten weiterentwickelt werden. Kein Anwalt kann diese Aufgabe neben seines Tagesgeschäft wahrnehmen. Er muss aktiv dabei unterstützt werden. Wie viele Anwälte ein Informationsbroker betreuen kann, ist schwer zu sagen und hängt vor allem auch von seinen eigenen Hilfsmitteln ab. Zwanzig bis Dreißig werden es etwa sein, die er bewältigen kann. Für überörtliche Sozietäten ist es sehr schwer, im Bereich des Wissensmanagements überörtlich zu wirken, auch wenn man ein überörtlich funktionsfähiges Intranet hat. Da man nicht damit rechnen kann dass die sachbearbeitenden Anwälte ihre Inhalte selbst zubereiten (oder auch noch preisgeben) muss sich der Informationsbroker oft als "Minensuchhund" betätigen und ein Gespür dafür entwickelt, wo im Büro etwas zu holen ist, das auch andere interessieren könnte.

5.5. Zur Weitergabe von Wissen motivieren

Wenn man Anwälte auffordert, ihr Wissen mit anderen zu teilen, gibt es zwei stereotype Anworten:

- *"Das ist viel zu **gefährlich**"*
- *"Was habe **ich** davon?"*

Beide Argumente sind sehr erst zu nehmen und wohl die Hauptgründe dafür, dass die Rahmenbedingungen nicht stimmen.

Eine Checkliste, ein Vertragsentwurf oder ein anderes Dokument, in dem Wissen enthalten ist, gibt stets nur den Zustand wieder, der in dem jeweiligen Stadium erreicht ist. Deshalb sind nicht nur Entwürfe sondern auch die Schlussfassungen von Verträgen stets mit dem Risiko behaftet, lückenhaft zu sein, Fehler zu enthalten oder Erkenntnisstände wiederzugeben, die schon am nächsten Tag überholt sein können. Auch die genaueste Redaktion durch den Informationsbroker oder aller erdenklichen Qualitätssicherungsmaßnahmen werden daran nie etwas ändern. Nur: Mit diesem Risiko leben wir seit jeher. Viele juristische Bücher sind am Tag ihres Erscheinens unrichtig, selbst wenn sich kein Gesetz geändert hat, denn es kann nichtveröffentlichte Rechtsprechung geben, die die Ergebnisse ändert und man kann beim besten Willen nicht alle Tendenzen der Rechtsentwicklung ausschöpfend so kommentieren, dass der Anwalt sie in seiner Arbeit berücksichtigen kann (auch wenn der BGH uns das abverlangt). Mit diesem immanenten Fehlerrisiko müssen wir also leben.

Weitere Gefahren rühren daher, dass bestimmte Formulierungen auf den Eigenarten des Falles beruhen können, die nur mit weiteren, meist individuell vermittelbaren Erkenntnissen verständlich sind. Auch mit dieser Gefahr, die in allen Formularbüchern steckt leben wir.

Man kann solche Probleme in gewisser Weise dadurch verhindern, dass der verantwortliche Entwurfsverfasser genannt, das Datum der Erstellung mitgeteilt und bestimmte dringend notwendige Kommentare geliefert werden. Wie schon gezeigt kann man das parallel zur Tagesarbeit aber kaum schaffen. Bis zu welchem Grad man solche Fehlerquellen in Kauf nimmt, ist Einzelfallentscheidung, darf aber das Wissensmanagement nicht im Kern verhindern.

Eine solche Blockade entsteht jedoch immer, wenn die Anwälte ihr Wissen deshalb nicht weiter geben, weil es für sie keinen persönlichen Vorteil bringt. Die Weitergabe von Wissen kostet Zeit, die nicht im Umsatz gewidmet werden kann und dieser Zeitaufwand dient nicht der eigenen Per-

formance sondern dem Erfolg der Kollegen. Kurz: Jeder, der am Wissensmanagement aktiv teilnimmt, muss dafür belohnt werden und solche Belohnungen sind neben Lob und Anerkennung (die besonders in Deutschland spärlich verteilt werden) nur über die Gewinnverteilung darstellbar.

In der Gewinnverteilung werden üblicherweise die Berufserfahrung, die Dauer der Zugehörigkeit zum Büro, die Aquisitionsstärke, und der persönliche Betrag zum Umsatz zum Ausdruck gebracht. Sehr viele Gewinnverteilungssysteme berücksichtigen aber schon die Managementaufgaben nicht und, weil das Wissensmanagement als Thema zu allerletzt erkannt wird, fehlt es in diesem Bereich ganz besonders. Ich sehe nur ein System, in dem man solche Aspekte richtig gewichten und unterbringen kann: Das sind Balanced-Scorecard-Systeme[6]. Sie sind in der Anwaltschaft weitgehend unbekannt und auch nicht leicht aufzustellen, geschweige denn zu handhaben[7]. Findet man aber die Antwort auf die Frage nicht, was der einzelne vom Wissensmanagement hat, braucht man sich mit den übrigen Rahmenbedingungen nahezu nicht mehr zu beschäftigen - es wird nie funktionieren!

Schließlich gibt es noch psychologische Hürden, denn ein Anwalt, der etwas weiß, was andere nicht wissen wird zu deren Berater, ob er will oder nicht. Da die anderen Anwälte aber beratungsresistent sind (sie sind schließlich selbst Berater) fühlen sie sich nicht besonders wohl, wenn ihnen guter Rat angedient wird. Solche Hürden lassen sich mit geeignetem Training, internen Workshops, den Bewusstmachen der Probleme etc. kommunikativ einigermaßen bewältigen.

5.6. Offene Schnittstellen schaffen

All diese Rahmenbedingungen kann man nur herstellen, wenn man den Gedanken einer Abschottungspolitik innerhalb der Firma völlig aufgibt. Abschottung, Vereinzelung und Hüten seiner Geheimnisse ist ein sehr wichtiges menschliches Bedürfnis, dass man respektieren muss. Jede offene Gesellschaft hat ihre Feinde, auch jede Partnerschaft. Neben den technischen Schnittstellen, die überall Durchlässigkeit garantieren müs-

[6] Kaplan/Norton "Die strategiefokussierte Organisation - Führen mit der Balanced Scorecard" (2001) (Schaeffer/Poeschel)
[7] Näheres zur Anwendung bei Rechtsanwälten: Kai-Uwe Spahl Datev-Consulting (www. Datev-stadt.de)

sen ist, es also auch hier eher eine psychologische Frage, wie die Anwälte eines Büros miteinander umgehen, wenn alle Werkzeuge zur Verfügung stehen, die das ermöglichen.