



Knowledge Management einführen und gewinnbringend nutzen?

# Mein Wissen und dein Wissen muss unser Wissen sein

von Rechtsanwältin und Unternehmensberaterin **Anja Neubauer**, Köln

Viele haben sich schon gefragt, ob es sinnvoll wäre, ihr Know-How so zu archivieren, dass es jederzeit verfügbar ist. Spätestens dann wird die Frage aufgeworfen, wenn Wissen für die Kanzleiarbeit nicht mehr zur Verfügung steht, wenn ein entworfener Schriftsatz oder ein Musterformular nicht schnell gefunden werden konnte und der gesamte Text wiederholt neu diktiert und geschrieben werden musste oder wenn wieder die Sekretärin die Auskunft um eine aktuelle Telefonnummer bemühen musste, weil diese Informationen nicht zur Akte gelangt sind. Was kann im Kanzleialltag geändert werden?

Ein Kollege ist gerade zu der Zeit im Urlaub, in der eine Mandatslast besonders erdrückend und dringlich ist. Gerade jetzt wäre seine spontane Mitarbeit erforderlich. Zwangsläufig kommt der arbeitende Kollege zu dem Schluß, dass effektives Arbeiten in der Anwaltskanzlei zwingend verbunden ist mit der schnellen Verfügbarkeit von Informationen, Daten, Schriftsätzen, Fachkenntnisse in einem bestimmten Gebiet- kurzum Wissen in jeder denkbaren Form. Wenn man bedenkt, dass eine Sekretärin im Schnitt etwa zwei Stunden täglich mit der Suche von Akten beschäftigt ist, so leuchtet es ein, dass schon allein die Zeit, die durch Suchen und erneutes Schreiben von Verträgen und Standardformularen jeden Tag vergeudet wird, in Stundensätzen gerechnet für jede Kanzlei verlorenes Kapital darstellt. Jede gesuchte oder verlorene Information kostet nicht nur Zeit, sondern auch Geld.

## Warum ist Knowledge Management gerade für mittelständische Kanzleien wichtig

Nicht nur in Großkanzleien hat man erkannt, dass Knowledge Management die Effektivität der Kanzleiarbeit steigert und somit auch die Effizienz der Arbeitsleistung des einzelnen Anwalts erhöhen kann. Auch in mittelständischen Kanzleien wird der Ruf nach effektiverer Arbeit lauter. Gerade in der heutigen Zeit, in der Anwaltszahlen größer und auf Grund höherer Mitbewerberzahl die Umsatzzahlen der einzelnen mittelständischen Kanzleien kleiner werden, ist es wichtig, auch zukünftig die Wettbewerbsfähigkeit durch effektivere Nutzung des kanzleiinternen Wissens zu sichern. Der wichtigste Wettbewerbsvorteil kleiner und mittlerer Kanzleien, schneller und flexibler und zu moderaten Stundensätzen agieren zu können, wird heute gefährdet, wenn

sie nicht ebenfalls einen besseren Zugang zu ihrem kanzleispezifischen Wissen haben. Einige kleinere und mittelständische Kanzleien gehen heute noch von der irrigen Annahme aus, dass es ausreicht, in externen Quellen zu recherchieren, um ein „eigenes Wissensmanagement“ zu ersetzen. Auch wird oft argumentiert, dass in kleinen Kanzleien das gegenseitige Briefing im Vergleich zu großen Anwaltskanzleien sehr gut funktioniert und daher ein Wissensmanagement nicht benötigt werde (bzw. schon praktiziert werde durch mündlichen Austausch). Der mündliche Austausch allein oder die Recherche in externen Datenquellen reicht aber noch nicht aus, die Effektivität der Kanzleiarbeit zu steigern:

- Oftmals steht auch in mittelständischen Kanzleien das „explizite Wissen“, also alle greifbaren Informationen wie Akten, Vertragsmuster und Schriftsätze, nicht jedem



Anwalt jederzeit zur Verfügung. Vielleicht weiß der Bearbeiter nur, dass ein „ähnlicher Fall“ schon einmal bearbeitet wurde, nicht aber, wer, wann, welcher Mandant und vor allem das Aktenzeichen. Die langwierige Suche wird -wenn die Zeit drängt - meist zum Chaos, insbesondere wenn der in Betracht kommende Erstbearbeiter nicht erreichbar ist. Also greift auch in „überschaubaren“ Kanzleien ein Großteil der Anwälte stets aufs Neue zum Mikrofon und diktiert... obwohl ein ähnlicher Vertrag nur wenige Meter weiter im Büro des Kollegen bzw. auf seinem Rechner oder bei dessen Sekretärin verfügbar wäre. Wenn der Anwalt aber selbst zu einem Großteil „das Rad immer neu erfinden muss“, so muss er über kurz oder lang höhere Stundensätze verlangen, da die Effizienz seiner Arbeit nicht mehr gegeben ist.

- Auch in kleineren Kanzleien wird eine Menge Zeit auf das Suchen von Informationen verwendet: Wenn der Anwalt oder die Sekretärin statt mit Mandatsarbeit mit administrativer Recherche beschäftigt sind. Sinnvoller wäre es, sich neuen Mandaten zu widmen. Spätestens dann, wenn der „Spezialist“ der Kanzlei für bestimmte Rechtsfragen nicht erreichbar ist, stellt sich auch hier täglich die Frage: „Wie war das noch“? Die Folge: Mit wachsender Zahl der Informationen und Mandate wird es auch in mittelständischen Kanzleien immer schwieriger, die Informationen schnell verfügbar zu machen.

- Selbst wenn das „explizite Wissen“ gut sortiert und für alle Mitarbeiter verfügbar ist, wird häufig ein wesentlicher Punkt außer Acht gelassen: Das so genannte „implizite Wissen“,

das sich im Zusammenhang mit der Erstellung und der Bearbeitung der Mandate unabdingbar verbunden entwickelt, kann nicht ohne Weiteres recherchiert und Wissenslücken dadurch nicht kompensiert werden. Gerade die Zusatzinformationen zu einem Mandat, die Erfahrungswerte, die das eigentliche Hintergrundwissen ausmachen, sind wertvoll für die schnelle Mandatsbearbeitung (man erinnere sich nur an das Diktat des ersten eigenen Schriftsatzes.) Fehlt das implizite Wissen, so wird die Arbeit deutlich langsamer, ohne Expertenrat muss erst langwierig recherchiert werden. Fehlerquellen werden oft in neuen oder fremden Rechtsgebieten nicht gesehen oder einfach übergangen, weil die Zeit zur Sorgfalt fehlt, wenn die Frist abzulaufen droht. Daher ist es wichtig, dass ebenfalls mittelständische Kanzleien alle ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten nutzen, auch den impliziten Wissensschatz zu bewahren und zu sichern.

- Auch tägliche Kurzbriefings können eine „Wissensverwaltung“ im Sinne eines Knowledge Managements nicht ersetzen: Dies ist zum einen sehr aufwändig, zudem aber im Falle einer Vertretung oft auch nicht ausreichend. Das merkt schon der Anwalt, der in urlaubsbedingter Abwesenheit für einen Kollegen einen Mandanten seines Kollegen am Telefon beraten soll. Ist die Frage sehr speziell und zudem aus einem völlig anderen Rechtsgebiet, so kann auch der bestinformierte Kollege in den meisten Fällen nur auf den Zeitpunkt der Rückkehr des Urlaubers verweisen (und hoffen, den Mandanten dadurch nicht verprellt zu haben). Ein Verweis auf einen Kollegen desselben Fachgebiets können nur spezialisierte Kanzleien bieten, in der mehrere Spezialisten ein Rechtsgebiet betreuen, bei mittelständischen gemischten Kanzleien wird hingegen ein Verweis an einen anderen Kollegen im selben Büro nicht möglich sein. Außerdem ist eine Ablehnung der Beratung im Falle eines sehr wichtigen Mandanten nicht nur unangenehm, sondern kann auch im schlimmsten Fall dazu führen, dass sich ein langjähriger Mandant nicht gut beraten fühlt und die Kanzlei wechselt oder in einer anderen Kanzlei schnelle Hilfe findet und sich dann für immer verabschiedet.

In solchen Fällen könnte es aber zumindest hilfreich sein, wenn der gefragte Anwalt grundlegende Informationen zu dem Fachgebiet des abwesenden Kollegen z.B. in Form von Memoranda abrufen könnte. In vielen Fällen könnte dann das in dieser Form „hinterlegte“ implizite Wissen dem gefragten Kollegen weiterhelfen, dem Mandanten schon vorab die wesentlichen Punkte seiner Frage zu klären und eventuell verhindern, dass der Rechtsuchende mit seiner Frage vollständig abgewiesen werden muss.

- Gerade mittelständische Kanzleien sind auf den Bestand und Erhalt von Wissen angewiesen: Wenn ein junger Rechtsanwalt in einer Kanzlei seine ersten Berufserfahrungen sammelt, bringt er effektiv der Kanzlei in den ersten zwei bis drei Jahren - wenn überhaupt - nur kleine Gewinne ein. Erst nach dieser Zeit kann er als Experte in seinem Gebiet richtig gewinnbringend arbeiten und selbstständig Mandate übernehmen. Verlässt er nach der Einarbeitungszeit die Kanzlei, so sind alle Investitionen in den jungen Anwalt und im schlimmsten Fall auch Mandate verloren. Von diesem Verlust abgesehen entsteht der Kanzlei auch dadurch ein erheblicher Schaden, als der junge Kollege inzwischen so auf ein eigenes Fachgebiet spezialisiert war, dass auch neue Mandate in diesem Gebiet von den übrigen Anwälten der Kanzlei nicht mehr bearbeitet werden können: Ihnen fehlt das Know-How des ausscheidenden Kollegen. Verlust also in doppelter Hinsicht. Auch hier könnte die Speicherung impliziten Wissens der Kanzlei helfen, zumindest in Kernbereichen auf den Erfahrungsschatz des ausgeschiedenen Anwalts zurückzugreifen.

Man erkennt an diesen Beispielen gut die Gefahren, die durch mangelnde Wissensverwaltung und -verteilung in Kanzleien tagtäglich entstehen und dass sich durch ein mangelhaftes Wissensmanagement finanzielle Verluste früher oder später bemerkbar machen. Daher müssen gerade mittelständische Kanzleien ein mindestens genauso gutes Wissensmanagement betreiben wie ihre großen Konkurrenten.

Wissensmanagement kann dazu beitragen, Doppelspurigkeiten zu vermeiden, beste

## Office

Praktiken durch systematischen Erfahrungsaustausch fortzuentwickeln, die Effizienz der Mandatsbearbeitung und -beratung zu steigern und kostengünstiger zu bleiben. Außerdem kann dafür gesorgt werden, dass das Ausscheiden von Personal keinen Verlust von Wissen mit sich bringt.

### Gerade mittelständische Kanzleien haben es bei der Einführung von Knowledge Management leichter

Auch wenn die Einführung von Knowledge Management im ersten Schritt auf Grund der konzeptionellen und organisatorischen Vorarbeit umfangreich und aufwändig ist, so haben mittelständische Kanzleien im Gegensatz zu Großkanzleien nicht nur bei der Einführung, sondern auch bei der Wissenssammlung, -verteilung sowie der Überprüfung und Aktualisierung des „Wissensarchivs“ klare Vorteile gegenüber Großkanzleien:

Bei der Einführung von Knowledge Management ist es wichtig, dass die gesamte Kanzlei – d.h. alle Mitarbeiter mit ihren individuellen Bedürfnissen in der Konzeption und Organisation der Wissenssammlung und -verwaltung – miteinbezogen wird. Dies ist in kleineren Anwaltskanzleien viel schneller zu organisieren als in Großkanzleien mit mehreren hundert Mitarbeitern. Letztendlich sind es nicht nur die Anwälte selbst, sondern auch die Sekretärinnen/Assistentinnen, die viele administrative Aufgaben übernehmen und dem Anwalt seine tägliche Arbeit erleichtern. Jeder Anwalt kennt nur zu gut den Fall, dass seine wichtigste Mitarbeiterin nicht verfügbar ist und er sich dann selbst einen Pfad durch den Informationsdschungel schlagen muss. Wissensmanagement heißt nicht, dass durch eine Wissenssammlung Mitarbeiter überflüssig werden, sondern dass eine effektive Arbeit auch in Engpässen auf einem konstanten Level gehalten werden kann. Nur wenn alle Mitarbei-

ter Hand-in-Hand arbeiten, kann das Ziel der wissensgesteuerten, effektiven Kanzleiarbeit auch umgesetzt werden. In Großkanzleien ist das Miteinbeziehen aller Mitarbeiter und ihrer Bedürfnisse sehr aufwändig (wenn überhaupt machbar), auch die Kanzleistruktur lässt oftmals eine direkte Zusammenarbeit aller Mitarbeiter – insbesondere der Fachangestellten – nur schwer zu.

In mittelständischen Kanzleien ist diese Zusammenarbeit meist schon gegeben und die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter können bei der Planung eher berücksichtigt werden. Auch die Organisation, wer für welche „Sammlung von Wissen“ verantwortlich sein soll, ist dort schneller durchführbar. Auf Grund der Überschaubarkeit der Mitarbeiterzahl ist die Einbeziehung aller Mitarbeiter in die Konzeption möglich. Die Zuständigkeiten für das Aktualisieren der Wissenbestände sowie das „Wissen“ selbst sind schneller verteilt.

### Weniger kanzleiinterner Konkurrenzdruck

Ein weiterer Vorteil der mittelständischen Kanzleien ist ein geringerer Konkurrenzdruck der Anwälte untereinander, denn nach wie vor bestehen in Großkanzleien oft Bedenken gegen das Verteilen von Wissen:

Während in mittelständischen Kanzleien noch ein Teamgedanke umgesetzt wird bzw. ein solcher schneller eingeführt werden kann, besteht in Großkanzleien ein großer Konkurrenzdruck. Viele Anwälte in Großkanzleien denken oft, dass ein „Überleben“ nur durch ein spezielles Wissen in einem Fachgebiet gewährleistet sein kann. Sie gehen davon aus, dass sie mit der Preisgabe von Wissen ihre Monopolstellung aufgeben oder innerhalb der Kanzlei überflüssig werden könnten. Sie gehen davon aus, dass eine „Monopolisierung“ ihres Wissens zur Sicherung ihres Status nicht nur wichtig, sondern erforderlich ist. Im Gegensatz zur externen Konkurrenz mag das Bewahren von Wissen mit Sicherheit ein Wettbewerbsvorteil sein, innerhalb einer Kanzlei führt diese Sichtweise jedoch zu einem Kollaps des Wissensflusses sowie der Wissenssammlung und lähmt dadurch auch die Effektivität der Kanzleiarbeit insgesamt. So wird

### Definition von „Wissen“

Unabhängig von der Software ist die Herausforderung der Einführung von Knowledge Management in erster Linie eine strategische: Zu wissen, mit welchem Wissen sie welchen Leistungsvorsprung sichern oder erzielen wollen.

Zunächst muss festgestellt werden, dass Wissen nicht eine einzelne fixe Größe ist, die sich schematisch für alle Kanzleien abstrakt generell definiert. Wissen ist ein höchst individuelles Gut, das je nach Bedarf, Tätigkeitsart und -umfang speziell für jede Kanzlei definiert werden muss. Zunächst ist es daher wichtig, dass jede Kanzlei ihren individuellen Bedarf an „Wissen“ selbst definiert. Die Schwerpunkte des individuellen „Wissens“ einer Kanzlei können durchaus variieren:

Einige benötigen einen hohen Anteil externer Informationsquellen, um die Arbeit schnell und fließend zu gestalten, andere Kanzleien halten den schnellen Austausch von Informationen durch Experten für relevant, wiederum andere Kanzleien definieren eine effektive Kanzleiarbeit durch jederzeitigen, ortsunabhängigen Austausch von explizitem Wissen in Form einer elektronischen Schriftsatz- und Vertragsverwaltung. Um herauszufinden, wo die Schwerpunkte des Wissens/Informationsbedarfs liegen, muss sich jede Kanzlei erst einmal selbst z.B. anhand eines Fragenkatalogs analysieren.

Die Fragen könnten lauten:

- Welche Rechtsgebiete bearbeitet die Kanzlei?
- Welche Art von Informationen benötigt der Anwalt für seine tägliche Arbeit?
- Wer ist Experte für welches Gebiet?
- Inwieweit werden externe Datenquellen benötigt und welche?
- Gibt es Sekretärinnen mit Spezialkenntnissen?

Erst nach einer solchen Fragestellung können Kanzleichefs und Mitarbeiter feststellen, dass „Wissen“ für sie z.B. in erster Linie Dokumentenarchivierung bedeutet.

## Office

in Großkanzleien wegen lähmender Konkurrenzkämpfe die Einführung bzw. Umsetzung von Knowledge Management erheblich gefährdet – wenn nicht gar zunichte gemacht. Natürlich ist nachvollziehbar, dass nicht nur Erfolgsdruck, sondern auch der eigene Ehrgeiz und erfolgsbezogene Lohnstrukturen diese Einstellung fördern und auch der Einzelne daher weniger Bereitschaft zeigt, sein Wissen zu teilen. Hilfreich können hier Wissenssammlungswettbewerbe sein, „Incentives“, die vergeben werden, wenn besonders wertvolle Sammlungen oder Dokumente zur Verfügung gestellt werden können, oder auch, dass gesonderte Berufsmodelle erprobt werden, wie z.B. für Kolleginnen in Mutterschaftsurlaub sowie vorübergehende Secondments, die sich nur mit der Sammlung des kanzleiinternen Know-Hows beschäftigen.

In mittelständischen Kanzleien hingegen sind die Aufgabenbereiche meist klar abgegrenzt und ein Konkurrenzkampf verschiedener Fachgebiete tritt seltener auf. Auch sind die Lohn-

strukturen selten an die Mandats„erfolge“ geknüpft. Insofern stehen der Einführung von Knowledge Management in mittelständischen Kanzleien auch seltener „Bedenkenträger“ entgegen, die erst davon überzeugt werden müssen, dass sie weder an Ansehen verlieren, noch überflüssig würden, wenn sie ihr Wissen teilen.

### Schnellere Motivationserfolge durch offene Kommunikationsstruktur

Aber selbst wenn in mittelständischen Kanzleien Bedenken gegen die Einführung von Knowledge Management bestehen, so ist hier wegen geringerer Größe der Kanzlei ein „Verändern“ der Kanzleikultur und der Monopolisierung des Wissens schneller umzusetzen, als in Großkanzleien:

Um zu erreichen, dass die Mitarbeiter innerhalb einer Kanzlei keine Angst vor dem Teilen von Wissen und keine Vorbehalte auf Grund eventueller Nachteile haben, die sie durch das Preisgeben ihres Know-Hows haben könn-

ten, ist ebenfalls die Einführung einer offenen Kommunikationsstruktur notwendig: Durch die offene Kommunikation aller Mitarbeiter sollen alle Kanzleimitarbeiter auf dieses Umdenken „eingeschworen“ und zu einem Arbeiten „ohne Scheuklappen“ motiviert werden. Neue Ansätze und Reformen werden nur deshalb nicht akzeptiert, weil sie ohne Rückfragen und Anpassung auf die individuelle Situation durchgesetzt werden. Natürlich ist dies keine Selbstverständlichkeit und je nach Kanzleigröße und Vorgeschichte auch nicht einfach umzusetzen. Zur Erreichung der offenen Kommunikation können Workshops und Seminare sehr hilfreich sein, in denen die Mitarbeiter die Frage- und Problemstellungen des Knowledge Managements offen diskutieren sollten. Ebenfalls kann durch Besprechungen und interne Veröffentlichungen auf die neue Situation der „offenen Wissensgesellschaft“ hingewiesen und erklärt werden, welchen Stellenwert Wissensmanagement für die Effektivität der Kanzleiarbeit hat und wie sich dies auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirkt.

Zwar ist auch in Großkanzleien bekannt, dass ohne offene Kommunikation und das dadurch erreichte Verständnis für die Sammlung und Verteilung des Wissens ein aktives Knowledge Management nicht stattfinden kann, jedoch ist die zu leistende Überzeugungsarbeit schon auf Grund der Anzahl der Rechtsanwälte schwer durchzuführen. Meist ist es zumindest ein langwieriger Prozess.

Hier sind gerade die mittelständischen Kanzleien wegen ihrer Größe und der Organisationsstruktur im Vorteil: Im Gegensatz zu Großkanzleien besteht hier schon eine offene Kommunikationsstruktur. Es ist hier auch leichter, eine solche aufzubauen und auch zu erhalten. Außerdem bietet sich gerade wegen der Überschaubarkeit der Mitarbeiterzahlen eine Einbeziehung des gesamten Teams an. Vorbehalte und Bedenken können in Form von Trainings und Diskussionsrunden schneller beseitigt werden. Eine geringere Zahl von Mitarbeitern kann schneller auf ein gemeinsames Ziel „Wissensverwaltung zur Effektivitätssteigerung“ als eine Hundertschaft von Individualisten eingeschworen werden.

## Archivieren von Wissen

Dann stellt sich die Frage nach der Archivierung des „Wissens“. Die Archivierung kann in vielfältiger Weise erfolgen, zum Beispiel:

- Speicherung bzw. Verteilung expliziten Wissens (das „greifbare“ Wissen, das jedermann zugänglich sein soll) kann durch das Speichern von Akten und Schriftsätzen in einem Computernetzwerk oder einer Datenbank,
- das Sammeln und Verteilen von relevanten Mandatsinformationen durch Mailverteiler und Briefings,
- eine Sammlung von externen Wissensquellen z.B. in Form von Internetlinks zu fachrelevanten Seiten,
- eine Archivierung wichtiger Adressbestände auf dem Server erfolgen.

Die Archivierung bzw. Verteilung impliziten Wissens (das personalisierte oder „Erfahrungs“-Wissen“) könnte durch

- Schreiben und Verteilen von Dokumentationen nach Abschluss jedes Mandats,
- Aufzeichnung interner und Hintergrundinformationen zu Mandaten und Rechtsfragen in Form von Memoranda und Aktennotizen,
- Erstellen von Expertensammlungen und Expertendatenbanken erfolgen.

Diese Aufzählungen sollen nur ein Beispiel dafür sein, wie sich sowohl explizites als auch implizites Wissen in einer Kanzlei archivieren und dann auch verteilen lassen könnte.

Wichtig ist, dass die Organisation der Sammlung zielgerichtet und auf den Bedarf angepasst durchgeführt wird. Für einige Kanzleien kann ein Dokumentenmanagementsystem diese Ansprüche erfüllen, andere Kanzleien benötigen zusätzlich Expertendatenbanken oder Bibliotheksprogramme, wiederum anderen Kanzleien reicht eine Ordnerstruktur im kanzleiinternen Netzwerk aus.

## Überprüfung und Aktualisierung des Wissens

Nicht weniger wichtig ist es, dass dieser Sammlungsprozess von Zeit zu Zeit aktualisiert und nach Bedarfslücken durchsucht wird, denn ebenso wie das Wissen einer Kanzlei wächst, verschieben, verändern oder verlagern sich die Ansprüche an das „Wissen“. Die Effektivität der Arbeit kann also nur dann auch langfristig gewährleistet sein, wenn das Wissensmanagement in stetigen Schritten überprüft und aktualisiert wird.

Die Überprüfung kann in regelmäßigen Zeitintervallen z.B. durch ein Review ein Jahr nach der Einführung des Knowledge Management erfolgen. Wichtig ist hierbei, dass die Kanzlei sich erneut anhand des Fragenkatalogs überprüft und die tatsächlich erreichten Ergebnisse mit den zuvor gesammelten Ansprüchen an die Wissenssammlung und -verteilung gegenüberstellt.

### Größere Flexibilität

Ein weiterer Vorteil mittelständischer Kanzleien entsteht nach der Einführung von Knowledge Management, da sie aufgrund der flexibleren Organisationsstruktur auch die Pflege der gesammelten Daten leichter koordinieren können.

Ein Problem nach der Einführung von Knowledge Management ist, dass die Mitarbeiter in ihren Bemühungen schnell nachlassen, weil die Nutznießer ihrer Wissenssammlung und Preisgabe „ja in der Regel die anderen“ sind. Deshalb ist es wichtig, dass das System der Sammlung und Verteilung von Wissen so gut funktioniert, dass diese Mitarbeiter auch von der Arbeit „der anderen“ profitieren. Nur, wenn sie den Nutzen des Knowledge Management sehen, leisten sie weiterhin und nachhaltig ihren Beitrag. Damit es so bleibt, muss eine konsequente Pflege des Systems gewährleistet werden.

In Großkanzleien ist die Organisation des Aktualisierens und Archivierens problematisch, da Zuständigkeiten innerhalb starrer Strukturen nicht ohne Weiteres umgesetzt werden können, weil die Sekretariate untereinander nicht Hand-in-Hand arbeiten oder die Rechtsanwälte bestimmter Fachbereiche keine Zuständigkeiten untereinander festlegen können oder auch nicht übernehmen wollen („da ihre Arbeit vorgeht“). Oft greifen Großkanzleien daher zu eigenen Berufsmodellen wie „Knowledge Management Support Lawyern“, also Rechtsanwälten, die ihre Arbeitszeit ausschließlich mit der Aktualisierung von Datenbeständen wie Schriftsätzen oder Memoranda verbringen. In mittelständischen Kanzleien kann hingegen die Verteilung der Aufgaben auf Grund der erhöhten Flexibilität der Organisationsstruktur leichter angepasst bzw. auch im Nachhinein umgestellt werden. Mittelständische Kanzleien sind wegen flacherer und flexiblerer Organisationsstrukturen in der Lage, auf eigene „Support Lawyer“ zu verzichten, da die Aktualisierung und die Zuständigkeit der Archivierung schneller verteilt und verändert werden kann. Da die „Teams“ schon vorhanden sind, fällt die Übernahme von Archivierungsarbeiten leichter, z.B. wenn die einzelnen Rechtsanwälte mit ihren Sekretärinnen zusammen nach

Abschluss eines Mandates die aktualisierte Version direkt gegen ein veraltetes Archivdokument als Vorlage austauschen und diese Aufgabe in Abwesenheit von Sekretärinnen des Kollegen übernommen werden kann. Selbst wenn dieser „Teamegeist“ in einer mittelständischen Kanzlei fehlen sollte, so kann er durch Schulungen und Trainings viel schneller eingeführt werden, als dies bei einer Großkanzlei der Fall wäre.

### Wie sollte Knowledge Management eingeführt werden?

Zuletzt stellt sich die Frage, wie Knowledge Management in einer Kanzlei eingeführt werden sollte: Wichtig für die Einführung von Knowledge Management ist in erster Linie eine strukturierte Vorgehensweise:

- Jede Kanzlei muss zunächst „Wissen“ für sich individuell definieren,
- sie muss für sich konkret individuell feststellen, wie dieses Wissen gespeichert und verfügbar gemacht werden soll und
- sie muss aktiv an der Erneuerung und Aktualisierung des Wissensbestandes arbeiten sowie hierfür Zuständigkeiten verteilen.

### Fazit

Im Ergebnis lässt sich feststellen: Wissensmanagement ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor insbesondere für mittelständische Rechtsanwaltskanzleien und kann die Effizienz der Arbeit in einer Kanzlei gerade mittlerer Größenordnung nachhaltig steigern. Nur durch schnelle Innovation und Zeitersparnis kann eine Kanzlei sich mit den künftigen Erwartungen an die Dienstleistung Rechtsberatung mit den eigentlichen Kernprozessen beschäftigen, nämlich die individuelle, sorgfältige und umfassende Beratung von Mandanten und deren

Akquise. Insbesondere die mittelständischen Kanzleien, die gegenüber den Großkanzleien den Vorteil günstigerer Honorarsätze, schnellerer Organisationsstrukturen und erhöhter Flexibilität besitzen, können diesen Vorsprung nicht nur halten, sondern diese Vorteile auch weiter ausbauen und langfristig noch effektiver nutzen. Auch bei der Einführung von Knowledge Management selbst sind mittelständische Kanzleien den Großkanzleien in vielfacher Hinsicht überlegen. Mit Hilfe einer exakten Planung und Umsetzung von Knowledge Management in einer mittelständischen Kanzlei, kann diese somit ihre Wettbewerbsfähigkeit nicht nur kurzfristig, sondern auch langfristig sichern.

„Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch anwenden; es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun.“ (Johann Wolfgang von Goethe).



**Autorin**

Rechtsanwältin  
und Unternehmens-  
beraterin  
**Anja Neubauer,**  
Köln

### Vita:

Anja Neubauer ist Rechtsanwältin und Inhaberin der Unternehmensberatung COGNILEXUS – Knowledge Management Consultants in Köln (anja.neubauer@cognilexus.de, www.cognilexus.de). Sie war zwei Jahre bei Freshfields Bruckhaus Deringer im Knowledge Management europaweit tätig und hat nun eine eigene Unternehmensberatung für Knowledge Management mit Schwerpunkt Anwaltskanzleien gegründet.