

Vorsprung durch Wissen

- Optimiertes Wissensmanagement als Qualitätssicherungsinstrument in der Rechtsanwaltskanzlei

Prof. Dr. Benno Heussen, Rechtsanwalt, Berlin

In der Diskussion um das Wissensmanagement wird nicht klar genug zwischen dem Wissen unterschieden, das allgemein auf dem Markt zur Verfügung steht, und demjenigen, das Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte in ihren Unternehmen nur für sich entwickelt haben. Diese - in der Regel nicht aufgeschriebene - Berufserfahrung stellt den Kern des Goodwill da. Der Vortrag zeigt, wie man ihn entwickelt, speichert und weitergibt. Er zeigt auch, warum eine offene Unternehmenskultur die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg darstellt.

1. Der Unterschied zwischen Wissen und Erfahrung

Warum sind Steuerberater besonders erfolgreich, wenn sie früher als Veranlagungsbeamte oder Steuerfahnder tätig waren? Warum kommen erfolgreiche Staatsverteidiger oft aus der Staatsanwaltschaft? Und warum verdienen Steuerberater und Rechtsanwälte die sich auf bestimmte Branchen konzentrieren, mehr als ihre Kollegen, oft sogar mehr als die Fachanwälte? Und schließlich: Wie kommt es, dass sogar Berufskollegen, die solche Spezialerfahrungen

Vorsprung durch Wissen

mitbringen, beruflich oft erfolgreicher sind, als jene mit den besten Examensnoten, den meisten Veröffentlichungen und den höchsten wissenschaftlichen Qualifikationen?

Über die Antwort muss man nicht lange nachdenken: Die erste Gruppe hat Erfahrung, die zweite hat nur Wissen.

Wenn ich in den nächsten 20 Minuten gemeinsam mit Ihnen über das Wissensmanagement nachdenken will, dann will ich Ihre Aufmerksamkeit in erster Linie auf die Erkenntnis lenken, dass unter „Wissen“ hier die gesamte Bandbreite des akademischen Wissens bis hin zum **praktischen Umgebungs-Know-How** gemeint ist, das jeder Anwalt oder Steuerberater - ob er das nun will oder nicht - jeden Tag neu gewinnt. Wir können uns gar nicht dagegen wehren, täglich neue Erfahrungen zu sammeln auch wenn wir niemals ein Fachbuch in die Hand nehmen. Der Fall, der Mandant, das Gericht, die Behörde belehren uns stets eines Besseren, denn niemand kann in 100 % aller Fälle als Berater die richtige Lösung wissen und durchsetzen. Er wird stets mit dem Know-How der anderen konfrontiert und muss sein eigenes Know-How entsprechend korrigieren.

In der Welt der Wissenschaft sieht das ganz anders aus: Dort schreiben die Spezialisten munter gegeneinander und wenn es Zitatkartelle gibt, verhindern sie wirksam, die Meinung der anderen auch nur lesen zu müssen.

Das wissenschaftliche Wissen ist für die Praxis keinesfalls belanglos: Dieser Generalbaß ist im Hintergrund des Orchesters stets zu hören (oft genug nimmt man ihn nur unbewusst wahr). Im Vordergrund

Vorsprung durch Wissen

aber, im Wettbewerb der Berater gegeneinander, zählt einzig und allein das Präsenzwissen oder das Know-How, das man auf Grund seiner Erfahrung kurzfristig abrufen kann. Die **Marktdifferenzierung**, das entscheidende Merkmal im Wettbewerb, entsteht aus der Fähigkeit des Beraters, auf die gestellten Fragen sofort eine Antwort zu haben. So kann er seinen Mandanten am einfachsten davon überzeugen, dass er mit der Problemstellung vertraut ist. Ich hatte in meinem Büro einmal einen hoch qualifizierten jungen Juristen, der sich im Beratungsgespräch inhaltlich sehr schnell zurecht fand aber dann seine Ergebnisse stets mit der Schlussbemerkung relativierte: *„Aber das ist nur mein erster Eindruck. Sicherheitshalber muss ich auf jeden Fall noch nachschlagen.“*

Aber wo hätte er nachschlagen wollen? Eine Vielzahl von Problemen ist in den Büchern nicht zu finden. Kein Buch kein Internet, kein Zeitschriftenartikel kann einem das notwendige Umgebungs-Know-How vermitteln, das in der Praxis so entscheidend ist. Man muss wissen, wie die Behörde tickt, man muss die Strafmaßpraxis kennen, man weiß, dass bestimmte Richter Einstweilige Verfügungen nie ohne mündliche Verhandlung erlassen und man kennt jene anderen, denen man Tonnen von Papier anliefern muss, wenn man ernst genommen werden will.

An diesen Beispielen kann man klar erkennen, dass Rechtsanwälte und Steuerberater im Grunde einen Handwerksberuf ausüben. Zwar brauchen sie Bücher und Medien, um das Recht richtig beurteilen zu können, aber wie man es durchsetzt, dafür muss man Erfahrung selbst durchleiden. Woran liegt das?

Vorsprung durch Wissen

Wenn man von allen riskanten Prozessen oder Verträgen abraten wollte, würde man als Anwalt zwar immer Recht behalten, aber man würde keine Mandanten mehr haben. Unsere Arbeit besteht in einem täglichen Abschätzen von Chancen und Risiken und die Kugel des Zufalls ist es nicht selten, die den Ausgang einer Sache bestimmt.

Kurz: „**Wissen** ist wenig, **Können** ist König“⁽¹⁾

2. Der organisatorische Rahmen für Wissens- und Erfahrungsmanagement

2.1 Wissensmanagement

In jedem Anwalts- oder Steuerberaterbüro gibt es eine Aufbau- und eine Ablauforganisation. Manchen Anwälten ist sie bewusst, manchen nicht. In den weitaus meisten Fällen besteht das Wissensmanagement darin, in den vorhandenen Büchern, Fachzeitschriften, Datenbanken oder sonstigen Erkenntnisquellen nach der Lösung bestimmter Probleme zu forschen und sie der eigenen Entscheidung zu Grunde zu legen. Richtig strukturierte Bibliotheken helfen dabei und wenn der Umlauf der Zeitschriften gut organisiert ist, der Zugang zu Datenbanken jedermann offen steht etc. ist für das Wissensmanagement eigentlich alles getan. Manche Büros leisten sich den Luxus einer eigenen Bibliothekarin, andere übertragen solche Aufgaben jüngeren Anwälten. Sehr selten habe ich gesehen, dass man einen älteren Kollegen darum bittet, das Wissensmanagement in die Hand zu nehmen. Dort wäre es aber am besten aufgehoben, denn es ist für einen älteren Anwalt

Vorsprung durch Wissen

leichter, seine jungen Kollegen zu beraten, als fordernde Mandanten, die wenig Geduld haben. Seltsam, dass diese nahe liegende Lösung nicht häufig zu finden ist.

In der wissenschaftlichen Literatur finden sich eine Vielzahl von nützlichen Hinweisen, die ein so organisch gewachsenes Wissensmanagement auf abstrakter Ebene darstellen und analysieren. ⁽²⁾

In diesen Veröffentlichungen geht es um die **Kernprozesse des Wissensmanagements**, also die **Wissensziele**, den **Erwerb** von Wissen, die **Wissensentwicklung**, die **Verteilung**, die **Nutzung** sowie die **Speicherung** und die **Bewertung**. In großen Büros wird man sich auch um solche verfeinerten Strukturen bemühen, aber die bisherigen Erfahrungen lehren, dass der Wirkungsgrad, den man dabei für die praktische Arbeit erzielt, relativ gering bleibt. Mit den oben geschilderten Bordmitteln kann man 90 % aller Wissensprobleme lösen und der Aufwand, einen höheren Wirkungsgrad zu erreichen, steht meist außerhalb der Verhältnisse zu den Kosten.

2.2 Erfahrungsmanagement

Für das Erfahrungsmanagement gibt es - soweit ich sehen kann - noch keine Standardlösung, die denjenigen für das Wissensmanagement vergleichbar wäre. Disterer, Schulz und Willamowski geben einen kleinen Einblick in ihre jeweiligen Erfahrungen und schildern eine Vielzahl von Schwierigkeiten, die im Kern auf folgendes hinauslaufen:

Vorsprung durch Wissen

- Ob und in welchem Umfang jemand Erfahrungen sammelt ist keinesfalls (nur) von seiner intellektuellen Kapazität abhängig sondern mehr oder weniger eine **Persönlichkeitsfrage**.
- Deshalb vertrauen die einen fröhlich in allen Lebenslagen auf ihr Präsenzwissen, während die anderen misstrauisch und vorsichtig jeden Zettel aufheben, der mit Erfahrung zu tun haben kann.
- Es gibt pädagogisch interessierte Anwälte, die sich freuen, ihr Wissen mit Kollegen zu teilen.
- Aber es gibt auch die vielen anderen, die schon lange begriffen haben, dass Wissen nicht nur Macht sondern auch Geld ist - gerade die eigenen Erfahrungen führen zu schnelleren und höheren Umsätzen, die man nicht mit anderen teilen will.

Das Erfahrungswissen kann keine einheitliche Struktur haben, weil die Menschen keine einheitlichen Persönlichkeiten sind. Manch wissenschaftlicher Ansatz leugnet daher, dass man Erfahrungswissen überhaupt managen kann - man müsse vielmehr versuchen, bei den einzelnen Menschen anzusetzen. Dieser Rat ist richtig, aber wie macht man das?

Nach meiner Erfahrung bleiben solche Versuche ohne Ergebnis, wenn für das Erfahrungswissen nicht ein **Rahmen** aufgebaut wird, der für alle sichtbar zeigt, wie es erworben, weitergegeben und gespeichert werden soll. Lassen Sie mich die Umrisse eines solchen Rahmens kurz skizzieren. Er muss folgende Elemente enthalten:

Vorsprung durch Wissen

- Eine klare Unterscheidung zwischen dem **besonderen** eigenen **Know-How** und dem **allgemein** zukaufbarem **Fremdwissen**.
- Die Erkenntnis, dass das Wissen in **unterschiedlichen Medien** gespeichert werden muss (Papier/Datenbank/mobile Lösungen etc.).
- Die Regelung des **Transfers** von **Erfahrung** in horizontaler Richtung (zwischen gleichrangigen Beratern) und vertikaler Richtung (zwischen Beratern in unterschiedlichen Rängen).
- Die Einsicht, dass Wissen, wie jeder Wert, nur ausgetauscht wird, wenn es dafür eine **Vergütung** gibt (Geld, Anerkennung, andere Credits).

Sind einem diese vier Pfeiler nicht bewusst und kann man aus ihnen kein stimmiges Gebäude errichten, kann Erfahrungsmanagement keinen Erfolg haben.

3. Werkzeuge für das Erfahrungsmanagement

Während es beim Wissensmanagement standardisierte Werkzeuge gibt (Bücher, Zeitschriften, Datenbanken etc.) fehlen diese beim Erfahrungsmanagement. Viele Rechtsanwälte und Steuerberater heben sich Verträge, Urteile, Gutachten und andere Arbeitsergebnisse auf, in der Hoffnung, sie dann leichter wieder zu finden als in der Akte, in der sie ohnehin nach einigen Jahren begraben und weggeworfen werden. Beginnt man mit so einer Archivierung, stellen sich tausende von typischen Bibliotheksproblemen, die man ohne Fachkenntnisse meist nicht lösen kann.

Nimmt man z. B. Texte in Datenbanken mit **Archivstruktur**, ist schon der Aufbau solcher Strukturen nicht einfach. Hofft man darauf verzichten zu können, weil man **Volltextretrieval-Systeme** einsetzt, wird man feststellen, dass die entscheidenden Dokumente nicht immer gefunden werden.

Lassen Sie mich hier einmal mit aller Klarheit sagen, dass die meisten Datenbankdesigner noch nicht verstanden haben, dass die Suchstrategien von GOOGLE etwas völlig anderes sind, als jene von Golem⁽⁵⁾: Im ersteren Fall wird die Relevanz nach der **Häufigkeit der Zitate** bestimmt, im zweiten Fall nach einem, vom Benutzer unbeeinflussbaren **Algorithmus**. Beide Systeme haben Vor- und Nachteile. So lange es nichts Einheitliches gibt, wird der Benutzer extrem verwirrt⁽⁶⁾. Solche Verwirrungen sind typisch für den sich schnell entwickelnden Markt elektronischer Kommunikation. Auch das schon vor Jahren versprochene papierlose Büro gibt es nicht. Vermutlich hat jener Fachmann recht, der kürzlich sagte: Papierlose Büros werden erst zusammen mit der papierlosen Toilette eingeführt!

Man darf sich hier auf gar keinen Fall entmutigen lassen und muss viel Geduld mitbringen. Bei geeigneten Mandaten wird sich der Erfolg am Ende einstellen: Wir haben früher eine Reiseversicherung vertreten, die von ihren Kunden an jedem denkbaren Amtsgericht verklagt worden ist. Jedes von uns erstrittene Urteil wurde mit einem Leitsatz erfasst und sowohl nach Sachfragen wie nach Amtsgerichten sortiert. So konnte ich dem Amtsgericht Flensburg nachweisen, was es selbst vor wenigen Wochen ent-

schieden hatte, ein Wissen, das der Amtsrichter in der Fülle seiner Akten oft genug verloren hatte, wenn der nächste Fall in ähnlicher Konstellation auf seinen Tisch kam. Wir haben die Fälle in kürzerer Zeit und mit höherer Erfolgsquote lösen können als ohne dieses Erfahrungswissen. Schon dieses einfache Beispiel zeigt: Die Investition in Erfolge und Fehlschläge solcher Archive macht im Kern den Goodwill aus, der nur im Wert der eigenen Erfahrungen und nicht in den Büchern steckt.

4. Der Einfluss der Unternehmenskultur

Jeder Rechtsanwalt und jeder Steuerberater arbeitet inmitten einer von ihm selbst geschaffenen Unternehmenskultur, selbst wenn er nicht einmal eine Mitarbeiterin hätte: Die Art und Weise, wie er selbst mit seinen Mandanten und Zulieferern umgeht, prägt diese Kultur auch unbewusst. Je größer eine Sozietät wird, umso komplexer wird diese Unternehmenskultur. Und ab 12 bis 15 Personen die sie prägen (das sind auf jeden Fall die Partner, manchmal auch die angestellten Anwälte) kann diese Kultur sehr unüberschaubar werden. *Peter Hofstätter*⁽³⁾ hat gezeigt, dass rationale Entscheidungen in einem Kreis von mehr als 12 bis 20 Beteiligten außerordentlich schwierig werden, weil dann **gruppendynamische Prozesse** greifen, die meist unbewusst verlaufen und rational nicht mehr kontrollierbar sind. Auch die praktische Erfahrung zeigt die Richtigkeit dieser These⁽⁴⁾. Jeder Partner einer Sozietät spürt sehr genau, wie wertvoll seine eigene Erfahrung ist, auch wenn ihm das nie bewusst werden mag.

Die Art und Weise, wie er mit seinem eigenen Erfahrungswissen umgeht, ist unmittelbar von der Unternehmenskultur abhängig, in der er sich befindet. Nur der Einzelanwalt und der einzelne Steuerberater haben damit kein Problem. Aber schon wenn sie den ersten Angestellten einstellen: Sollen sie ihm die Checklisten und Vertragsmuster zeigen, mit denen sie arbeiten? Ich kenne Kollegen, die ganz bewusst angestellte Anwälte oder Steuerberater stets nur für kleine Detailprobleme eines Falles einsetzen und ihnen niemals zeigen, wie das Gesamtproblem aussieht. Die Qualität solcher zugelieferten Arbeit ist naturgemäß gering, weil nur der Chef das zusammengesetzte Puzzle sieht, das letztlich die Beratungsleistung darstellt. Man sieht an diesem Beispiel, wie eng die Produktqualität mit dem Erfahrungswissen zusammenhängt. In manchen Großprojekten, wie etwa bei den Unternehmenskäufen, ist es unvermeidbar, dass der Steuerspezialist neben dem Lizenzrechtler, dem Gesellschaftsrechtler und dem Datenschutzexperten wirkt und jeder nur einen Teil des Gesamtproblems zu sehen bekommt. Bei anderen Projekten, bei denen man aus dem gesamten Pool des Wissens schöpfen könnte und es nicht tut, handelt man mindestens fahrlässig und liefert dem Mandanten nicht die Qualität, die er beanspruchen kann. Eine Anwalts- oder Steuerberatersozietät, die auf kurzfristige Tageserfolge und nicht auf langfristige Strategien setzt, wird nicht dazu neigen, das Wissen zu teilen. Häufig hört man in diesem Zusammenhang, die jungen Leute würden das Unternehmen ohnehin verlassen und dann sollte man sie nicht vorher als künftige Konkurrenten noch schlau gemacht haben. Aber hier beißt sich die Katze wirklich in den

Vorsprung durch Wissen

Schwanz: Manche hoch qualifizierten Leute würden bleiben, wenn sie innerhalb einer Unternehmenskultur arbeiten könnten, in der man **Wissensteams** kennt und eine **Teamkultur** aufgebaut hat, die offenen Umgang miteinander erlaubt.

Wer stattdessen auf seinem Wissen sitzt und es nicht teilt, lebt letztlich von der Substanz.

6. Vergütung für Know-How-Transfer

Selbst wenn man all diese Elemente erfolgreich bereitgestellt hat, ist man die schwierigste Aufgabe noch nicht gelöst: Wie vergütet man diejenigen, die ihr Erfahrungswissen teilen, es archivieren, es auf dem neuesten Stand halten und andere motivieren, es ihnen gleich zu tun?

Der Versuch, eine solche Haltung von allen Anwälten zu verlangen, ist zum Scheitern verurteilt. Das liegt an der unterschiedlichen Persönlichkeit der Beteiligten. Es gibt Leute, die können selbst dann ihr Wissen nicht weitergeben, wenn sie es wollten, da sie es vielleicht verbal formulieren aber nicht aufschreiben können. Es gibt erfolgreiche Chaoten, die nie im Leben eine Checkliste erstellen könnten und es gibt zwangsneurotische Strukturierer, die solche Strukturen zwar entwickeln, aber nicht erklären können.

Wer das erkannt hat, weiß: erfolgreiches Wissensmanagement braucht den Informationsbroker. Es muss einen Makler geben, der zwischen den verschiedenen Persönlichkeiten hin und her läuft und das Unvereinbare zu vereinbaren versucht. Es muss einen (oder mehrere) geben, die nach der Schlacht die Waffen aufheben, sie aufpolieren und für die nächste Runde bereithalten. Der am Boden liegende,

oft verletzte Held, kann das nicht tun. Und der Stra-
tege, der sich längst schon wieder mit den Papieren
für die nächste Schlacht beschäftigt, ist zu hochran-
gig, als das man ihm das zumuten könnte.

Wie man die Lösung im Einzelnen findet, hängt nur
von der Unternehmenskultur des Büros ab, das sich
um sein Erfahrungswissen bemüht.

7. Führung und Kontrolle

Führung besteht aus drei Elementen:

- Vereinbarung von Zielen
- Unterstützung derjenigen,
die sie erreichen sollen
- Kontrolle der Ergebnisse

Rechtsanwälte und Steuerberater sind es nicht ge-
wöhnt geführt zu werden, sie führen sich selbst (oder
auch nicht). Der große Erfolg der englischen und
amerikanischen Büros in den letzten Jahren zeigt
uns aber, dass ein gewisses Maß an Führung not-
wendig ist, wenn man Erfolg haben will.

Wie wird im Bereich des Erfahrungswissens Führung
wirksam?

Dazu muss man die Wichtigkeit dieses Ziels erken-
nen und sie - jedenfalls auf Partnerebene - verbind-
lich vereinbaren, das heißt, den Beitrag einzelner
Partner festlegen, die der Erreichung dieses Ziels
dienen sollen. Dies bedeutet keinesfalls, dass die
einzelnen Partner sich am Prozess des Wissensma-
nagement selbst beteiligen müssen. Keiner muss ei-
ne Checkliste schreiben, keiner muss Verträge archi-
vieren, keiner seine Akten auf geeignetes Material
durchsehen.

Er muss aber dulden, dass andere es tun!

Und er darf nichts verstecken!

Und er muss Credits bekommen, wenn er aktiv etwas beiträgt, was ihn Zeit kostet, aber ihm kein Geld bringt. Es ist Aufgabe des Managements, diese Rahmenbedingungen zu vereinbaren, zu definieren, festzulegen und zu kontrollieren. Von einer großen Unternehmensberatungsgesellschaft habe ich gehört, dass dort kein Partner berechtigt ist, seinem Kunden eine Rechnung zu schreiben, wenn er nicht gleichzeitig eine Dokumentation des Projekts abnahmefähig vorstellt. Und wer keine Rechnung stellen kann, hat keinen Umsatz. Folglich steht die Dokumentation des Projekts auf der Prioritätsliste ganz oben. Für Projekte in Anwaltsbüros und Steuerberatungskanzleien wird man dieses Verfahren nicht verallgemeinern können, es könnte sich aber sehr wohl für M & A - Projekte eignen.

8. Zusammenfassung

Das Management von Wissen, das man von anderen beziehen kann, ist relativ einfach zu strukturieren, zu gewinnen und aufrechtzuerhalten. Das Problem aber ist: Dieses Wissen steht auch dem Wettbewerber zur Verfügung und verschafft niemandem ein Alleinstellungsmerkmal. Erst wenn man sich daran macht, aus einem Formularbuch und eigenen Verträgen zum Beispiel eine Checkliste zu entwickeln und zu kommentieren, die eine bestimmte Branche, die man betreut, betrifft, hat man ein Produkt geschaffen, über das niemand anders verfügt - das Erfahrungswissen, das letztlich den Goodwill ausmacht.

Die Art und Weise, wie dieses Erfahrungswissen strukturiert wird, wie man es gewinnt, aufrecht erhält, speichert und weitergibt ist nicht allgemein festzulegen. Es mag einzelne Module geben (Datenbanken, Checklisten, Vertragstext etc.), die für viele Büros gleichermaßen taugen, aber der entscheidende Zusatznutzen entsteht nur durch die Individualität dieses Wissens, die Mass-

Vorsprung durch Wissen

Konfektion, wenn nicht den Mass-Anzug, der in jedem einzelnen Büro (und oft genug bei jedem einzelnen Partner) geschneidert wird. Ohne eine Unternehmenskultur, die das Erarbeiten und Weitergeben des konkreten Erfahrungswissens in geeigneter Weise honoriert, wird es nicht entstehen oder nicht weitergegeben.

- (1) Erich Kästner cit. n. Jörg Risse: Wissen ist wenig, Können ist König - Ein Essay über den Anwalt von Morgen, Anwaltsblatt 2005, 303 ff.)
- (2) siehe hierzu weitere Nachweise im Literaturverzeichnis insbesondere in den Veröffentlichungen von Prof. Dr. Georg Disterer, Fachhochschule Hannover, früher Officemanager einer international tätigen Anwaltskanzlei; Rechtsanwalt Dr. Martin Schulz (LLM) (Yale) NJW 2005, 2049 sowie in seinem zusammen mit Klugmann verfassten Buch: Wissensmanagement für Anwälte 2005 (Schulz ist Knowledge-Management-Lawyer im Frankfurter Büro der internationalen Sozietät Freshfields Bruckhause Deringer
- (3) in: Gruppendynamik-Kritik der Massenpsychologie (Hamburg 1985)
- (4) Wer Mitglied in einer Wohnungseigentümergeinschaft von mehr als 50 Personen ist, wird feststellen, dass sich darunter mindestens zwei Querulanten befinden, die nicht zur Vernunft zu bringen sind, wenn es um die Frage geht, wo die Mülltonnen hinsollen!
- (5) Datenbanksoftware von Siemens, die z. B. bei Juris eingesetzt wird
- (6) Es gibt Software, die ihre Suchstrategien visualisiert (www.knowledgetools.de). Sie dient derzeit als Werkzeug für den Gesetzgeber, damit der die Übersicht über seine verschiedenen Varianten nicht verliert und mag demnächst auch für Anwälte und Steuerberater interessant werden.

Literaturhinweise:

Allweyer, T., Modellbasiertes Wissensmanagement, in: Information Management & Consulting, 1998, S. 37 - 45

Burkert, H.; Eppler, M.J., Wissensmanagement im Recht, in : Multimedia und Recht 1999 S. 627 - 630

Disterer, G., Juristische Wissenssammlungen - Viele Barrieren erschweren den Einsatz, in : Die Kanzlei, 1999, S. 40 - 44

Disterer, G., Individual and Social Barriers to Knowledge Transfer, in: Sprague, R. H. (Hrsg.), Proc. 34th Hawaii Int. Conference on System Sciences, Los Alamitos et al.: IEEE, 2001b, S 1 - 7

Disterer, G., Veränderungen der Rechtsberufe durch neue Technologien - Beispiel: Wissensmanagement bei Anwälten, in : Ständige Deputation des Deutschen Juristentages (Hrsg.), Verhandlungen des

Vorsprung durch Wissen

64. Deutschen Juristentages Berlin 2002 - Band II/1, München:
Beck, 2002a, S. U 61 - U95

Disterer, G., Ansätze zum Wissensmanagement bei Anwälten durch
Klassifikation juristischen Wissens, in : Anwaltsblatt, 2003,
S. 189 - 193

Schulz: Wissensmanagement - Herausforderung und Chance für
Anwälte, in : NJW, 2005, S. 2049 ff.

Willamowski: Wissensmanagement für Anwälte, Anwaltsblatt 2005,
S. 297