

Raffael Büchi

Klientenbezogenes Wissensmanagement

Ein Beitrag zur Dienstleistungsorientierung von Anwaltskanzleien

Im heutigen Markt für juristische Dienstleistungen ist Klientenservice zum entscheidenden differenzierenden Faktor geworden. Aus welchen Elementen setzt sich Klientenservice zusammen? Der Autor geht dem nach und zeigt, dass Wissensmanagement auch im Zusammenhang mit Klientenservice eine wichtige Rolle spielen kann.

Beitragsarten: Beiträge

Rechtsgebiete: Forschungs-, Bildungs- und Erziehungsrecht; Informatik und Recht

Zitiervorschlag: Raffael Büchi, Klientenbezogenes Wissensmanagement, in: Jusletter 20. Juni 2016

Inhaltsübersicht

1. Vom juristischen Produkt zum Klientenservice als unterscheidendem Faktor
 - 1.1. Kernelemente von Klientenservice: Das Spielfeld
 - 1.1.1. Verfügbarkeit, Reaktionsfähigkeit und Schnelligkeit
 - 1.1.2. Verständnis für die Bedürfnisse und Wünsche der Klienten
 - 1.1.2.1. Beobachtung des Markts für Rechtsdienstleistungen
 - 1.1.2.2. Wissen über das Geschäft des Klienten und sein Umfeld
 - 1.1.2.3. Klienten-Feedback
 - 1.1.2.4. CRM-Lösungen als KM-Instrument
 - 1.1.3. Die Versorgung des Klienten mit Informationen und thought leadership
 - 1.1.3.1. «Nahe beim Klienten» – was es bedeutet und wie man dahin gelangt
 - 1.1.3.2. Was KM beitragen kann
 - 1.1.4. Die personelle Unterstützung von Klienten durch das Entsenden von Secondes
 - 1.1.4.1. Eine günstige Gelegenheit, die Beziehung mit Klienten auszubauen und zu pflegen
 - 1.1.4.2. Erfolgsfaktoren
 - 1.1.5. Beratung der Risikomanagements- und Compliance-Funktion und des internen Rechtsdiensts
 - 1.1.5.1. Mögliche Massnahmen
 - 1.1.5.1.1. Identifikation von geeigneten Informationsquellen
 - 1.1.5.1.2. Standardisierung und Automatisierung
 - 1.1.5.1.3. Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern, Know-how Entwicklung
 - 1.2. KM-Prinzipien von universeller Geltung

1. Vom juristischen Produkt zum Klientenservice als unterscheidendem Faktor

[Rz 1] Als Wissensmanagement für Anwaltskanzleien zum Thema wurde – in den Neunzigerjahren – standen die Arbeitsprodukte, die Anwälte¹ liefern, im Vordergrund. Als Folge davon war Wissensmanagement eine vor allem nach innen gerichtete Funktion. Primäres Ziel war es, die Anwälte bei der Erarbeitung ihrer Produkte zu unterstützen: Mündlicher und schriftlicher rechtlicher Rat und juristische Dokumente – Memoranda, Verträge, Rechtsschriften, usw.

[Rz 2] Mit der Entwicklung des Wissensmanagements und der unterstützenden Technologie hat die Bedeutung dieser anwaltlichen Produkte als Differenzierungsfaktor abgenommen. Das Internet hat die juristische Recherche revolutioniert, und die meisten grösseren Kanzleien verfügen mittlerweile über eine starke Suchmaschine und über eine zentrale Wissensdatenbank, wo die Anwälte Vorlagen oder gute Beispiele finden können. Know-how Anbieter wie Practical Law² bieten mindestens für den angelsächsischen Raum alles an, was ein Anwalt für die Erarbeitung eines Dokuments braucht: Praxisleitfäden, Checklisten, Vorlagen, ja sogar die Begutachtung durch Kollegen und einen juristischen Auskunftsdienst. Als Folge dieser Entwicklung gleichen sich die juristischen Produkte an, und die Klienten setzen voraus, dass diese von guter Qualität sind. Mit Dokumenten und juristischem Rat allein können sich Anwälte kaum mehr auszeichnen³.

¹ Die weibliche Form ist stets miteingeschlossen.

² Vgl. <http://uk.practicallaw.com/> (Alle Websites zuletzt besucht am 13. Juni 2016).

³ Umso mehr fällt (negativ) auf, wer den Qualitätsansprüchen der Klienten nicht genügt.

[Rz 3] Stattdessen ist *Klientenservice* im heutigen Markt für juristische Dienstleistungen zu einem der wichtigsten differenzierenden Faktoren geworden.

[Rz 4] Dieser Artikel erörtert die Rolle, die Wissensmanagement im Zusammenhang mit Klientenservice spielen kann. Wissensmanagement ist dabei im Sinne der Definition von SCHULZ/KLUGMANN als die systematische und kontinuierliche Sammlung, Organisation, Entwicklung und Verbreitung des gesamten relevanten Wissens⁴ zu verstehen.

1.1. Kernelemente von Klientenservice: Das Spielfeld

[Rz 5] Kernelemente dessen, was Klienten als Service wahrnehmen, sind:

- Verfügbarkeit, Reaktionsfähigkeit und Schnelligkeit sowie
- das Verständnis für die Bedürfnisse und Wünsche des Klienten, für sein Unternehmen und sein geschäftliches Umfeld.

[Rz 6] Weitere Bereiche von wachsender Bedeutung sind Nebendienstleistungen wie

- die Versorgung des Klienten mit Information,
- die personelle Unterstützung des Klienten durch das Entsenden von Secondees,
- die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern des Klienten und
- die Beratung des Klienten bei der Organisation des Rechtsdienstes und der Compliance-Funktion, einschliesslich der Beratung betreffend internem Vertrags- und Wissensmanagement.

[Rz 7] In allen diesen Bereichen kann Knowledge Management (KM)⁵ eine bedeutende Rolle spielen. Klientenservice ist ein grosses und wachsendes Spielfeld für Wissensmanagement.

1.1.1. Verfügbarkeit, Reaktionsfähigkeit und Schnelligkeit

[Rz 8] Gutes Wissensmanagement ist einer der wichtigsten treibenden Faktoren⁶ für Reaktionsfähigkeit und Schnelligkeit. Anwälte müssen in der Lage sein, das für einen Fall relevante Know-how rasch anzuzapfen, sei es über ihre eigene Sammlung an guten Beispielen, sei es über ein Know-how System mit Vorlagen und Beispielen, ein Intranet mit wiki-ähnlich dargestelltem Wissen oder via Anfrage beim richtigen internen oder externen Spezialisten. Im letzteren Fall definiert sich die Reaktionszeit über das «Know-who», das Wissen über die Experten – die Wissensträger – kombiniert mit der Erreichbarkeit und Reaktionsfähigkeit dieser Experten. Eine Kultur des Know-how-Teilens, des Weitergebens von Arbeit an dafür besser geeignete Kollegen und die Bereitschaft, einander zu unterstützen ist fruchtbarer Boden für schnellen Service. Silo-Mentalität, fehlende Bereitschaft, Arbeit ausserhalb der eigenen Spezialisierung intern an besser geeignete Kollegen weiterzugeben und schlechte Erreichbarkeit sind hemmende Faktoren. Auch wenn Wissensmanagement im Zusammenhang mit Erreichbarkeit, Reaktionsfähigkeit und

⁴ SCHULZ/KLUGMANN, Wissensmanagement für Anwälte, 2. Aufl., Köln 2006, N 14.

⁵ KM ist die international verwendete Abkürzung von Knowledge Management. Im Beitrag wird der Begriff auch für die Wissensmanagementfunktion innerhalb der Kanzlei, d.h. für die mit Wissensmanagement beschäftigten Mitarbeiter, verwendet.

⁶ Grundlegend ist natürlich die Bereitschaft, sich jederzeit zu einer schnellen Reaktion aufzuraffen, auch ausserhalb der Geschäftszeiten.

Geschwindigkeit der Anwälte keine direkten Berührungspunkte mit Klienten haben mag: Der Approach einer Kanzlei zum Thema Wissensmanagement hat einen unmittelbaren und bedeutenden Einfluss auf diese Kernelemente des Klientenservice.

1.1.2. Verständnis für die Bedürfnisse und Wünsche der Klienten

[Rz 9] Hier lassen sich verschiedene Elemente unterscheiden, die für das Wissensmanagement bedeutend sind.

1.1.2.1. Beobachtung des Markts für Rechtsdienstleistungen

[Rz 10] Während in anderen Branchen das ständige Beobachten des Marktes, der Wettbewerber sowie der Produkte und Dienstleistungen der Wettbewerber selbstverständlich ist, verfolgen viele Kanzleien die Entwicklungen und Trends im Markt für Rechtsdienstleistungen nicht systematisch, insbesondere ausserhalb der Länder, in denen sie tätig sind. Diejenigen, die dies tun, nehmen veränderte Bedürfnisse von Klienten und entsprechende Chancen und Risiken allenfalls früher wahr als ihre Konkurrenten und können ihre Strategien entsprechend anpassen, z.B. gegenüber Klienten oder im Wettbewerb um Talent. Über Entwicklungen bei anderen Kanzleien im Bild zu sein kann es erleichtern, Beziehungen zu diesen Kanzleien auf- oder auszubauen und die Zahl vermittelter Mandate zu erhöhen.

[Rz 11] Es kann zum Aufgabenbereich von KM gehören, die Publikationen⁷, die über Entwicklungen im Rechtsmarkt berichten und Analysen von Rankingagenturen⁸ im Auge zu behalten, Informationen zu sammeln, aufzubereiten und innerhalb der Kanzlei gezielt weiterzuleiten.

1.1.2.2. Wissen über das Geschäft des Klienten und sein Umfeld

[Rz 12] KM-Instrumente und -Mitarbeiter können auch dazu eingesetzt werden, Branchenkenntnisse und das Wissen der Kanzlei über das Geschäft des Klienten und sein spezifisches Umfeld aufzubauen. In kleineren Kanzleien kann es schon etwas bringen, Branchenwissen im Intranet mit Links auf weiterführende Websites leichter zugänglich zu machen. In grösseren Kanzleien ist es denkbar, dass KM die Anwälte regelmässig mit branchenorientierten Updates versorgt, etwa über Blogs, die sich auf eine bestimmte Industrie konzentrieren.

1.1.2.3. Klienten-Feedback

[Rz 13] «Auf die Bedürfnisse unserer Klienten massgeschneiderte Lösungen und Dienstleistungen» bieten viele Kanzleien, mindestens was das Marketingvokabular betrifft. Die Zahl der Kanzleien, die ihre Klienten systematisch und im Rahmen eines strukturierten Prozesses um Feedback bitten, dürfte bedeutend kleiner sein. Dies ist erstaunlich, denn Klienten-Feedback erleichtert es natürlich, «Mass zu nehmen», die Bedürfnisse der Klienten wirklich zu verstehen und den Klientenservice zu optimieren. KM-Juristen sind grundsätzlich gut positioniert, um Klienten-Feedback

⁷ Z.B. The Lawyer, The American Lawyer, Legal Week, Legal Business, oder – für den Rechtsmarkt Deutschland und Oesterreich – JUVE.

⁸ Z.B. Chambers, The Legal 500 oder IFLR1000.

einzuholen. Sie verstehen die Produkte und Dienstleistungen der Kanzlei und sollten sich in die Lage von Klienten versetzen können. Von Vorteil ist auch, dass KM-Juristen – im Gegensatz zu den Partnern einer Kanzlei – kein eigenes Geschäft aufbauen müssen und darum neutraler und weniger voreingenommen sein dürften. Anlass zum Einholen von Klienten-Feedback können der Abschluss eines Mandats oder das Erreichen von Meilensteinen sein (*After Action Review*⁹). Mindestens mit den wichtigsten Klienten sollte sich die Kanzlei zusätzlich periodisch auf hoher Ebene treffen, um die Beziehung allgemein zu besprechen und Verbesserungspotenzial zu identifizieren.

1.1.2.4. CRM-Lösungen als KM-Instrument

[Rz 14] Als technisches Hilfsmittel für den Feedbackprozess und für das Sammeln und Entwickeln von Know-how über Klienten allgemein – und gleichzeitig als KM-Tool für Business Development – bieten sich CRM (*Customer Relationship Management*) Lösungen an. CRM-Tools unterstützen Anwälte dabei, Kontakte¹⁰ zu sammeln, zu ordnen und zu kategorisieren und ermöglichen die zentrale Pflege der Datenqualität. Die Nutzer des CRM-Tools können Informationen zu den Kontakten sowie Aktivitäten, Anlässe und Emails, die mit Kontakten zusammenhängen, erfassen und mit den Kontakten verknüpfen. Das so gesammelte Wissen lässt sich mit allen anderen Nutzern teilen. Listen, z.B. für Marketingzwecke¹¹, lassen sich rasch und zweckgerichtet¹² zusammenstellen.

1.1.3. Die Versorgung des Klienten mit Informationen und thought leadership

[Rz 15] In Anlehnung an ein berühmtes Zitat von Wayne Gretzky¹³: Klienten wollen wissen, wo der Puck sein wird und von wo Body- oder Crosschecks drohen. Kanzleien, die sich den Ruf erarbeitet haben, Klienten mit vorausschauenden Informationen und Überlegungen dieser Art versorgen zu können, geniessen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Diese Kanzleien haben die Chance, für ihre Klienten zum fast unersetzlichen Vertrauensberater zu werden, der Risiken und Opportunitäten juristischer Art früh erkennt und aufzeigt. Um diese Position des *trusted advisor* zu erreichen, muss die Kanzlei «nahe beim Klienten» sein. Was bedeutet dieser überbeanspruchte Ausdruck?

1.1.3.1. «Nahe beim Klienten» – was es bedeutet und wie man dahin gelangt

[Rz 16] Das Grundprinzip ist: Je mehr eine Kanzlei für einen Klienten arbeitet, desto näher kommt sie ihm. Je mehr Mandate ein Klient einer Kanzlei überträgt, desto mehr Aufmerksamkeit schenkt sie ihm. Folglich sollten Kanzleien mit Klienten, die wiederkehrende Arbeit generieren, sich besser auf eine beschränkte Anzahl von Schlüsselklienten konzentrieren statt sich zu ver-

⁹ Ein von der U.S.-Armee entwickelter strukturierter und systematischer Erfahrungsaustausch unmittelbar nach Einsatz, siehe https://de.wikipedia.org/wiki/After_Action_Review.

¹⁰ Klienten, potenzielle Klienten, Korrespondenzanwälte usw.

¹¹ Z.B. für den gezielten Versand von Client Briefings und Einladungen zu Klientenveranstaltungen.

¹² Via CRM kann rasch nach bestimmten Kriterien nach der Zielgruppe gesucht werden, z.B. nach allen Kontakten, die In-house Juristen in der Finanzdienstleistungsbranche im Raum Zürich sind.

¹³ «I skate to where the puck is going to be, not where it has been». Der Kanadier Wayne Gretzky, der von 1979 bis 1999 in der NHL spielte, gilt als der beste Eishockeyspieler aller Zeiten («The Great One»).

zetteln. Klienten wiederum sind gut beraten, die Zahl ihrer externen juristischen Berater auf ein Panel von Kanzleien zu reduzieren, die immer wieder mandatiert werden. Die Panelkanzleien werden nicht nur eher bereit sein, Discounts zu gewähren und Nebendienstleistungen (siehe unten) zu leisten, sie werden dem Klienten auch *näher* kommen: Mit jedem Fall und jeder Transaktion wird das spezifische Klienten-Know-how der beratenden Kanzleien ausgebaut und vertieft. Je besser dieses Know-how ist, desto besser und effizienter sollten die Dienstleistungen für den Klienten werden – ein *circulus virtuosus* für den Klienten und die Kanzleien.

[Rz 17] Was können Kanzleien tun, um die Chance zu erhöhen, in den Kreis auserwählter Panelkanzleien aufgenommen zu werden? Die einfache Antwort ist: Sie sollten ihr Profil schärfen. So trivial dies auch tönen mag: Viele Kanzleien scheinen an ihre strategische Positionierung wenig Gedanken zu verschwenden. Das Profil zu schärfen bedeutet typischerweise das Dienstleistungsspektrum zu verengen und sich auf bestimmte Tätigkeitsgebiete, Branchen oder Klienten zu spezialisieren. Es fällt leichter, in einem begrenzten Fokusbereich Hervorragendes zu leisten, die Präsenz zu verstärken und den Ruf aufzubauen. Weniger ist mehr.

1.1.3.2. Was KM beitragen kann

[Rz 18] Klienten mit vorausschauenden Informationen und *thought leadership* zu versorgen ist ein offensichtliches Anwendungsfeld für Wissensmanagement gegenüber Klienten. Bei vielen Kanzleien gehört das Verfassen, Vorbereiten oder Lektorieren von Newslettern oder Briefings für Klienten zum Pflichtenheft von KM. Um sich abzuheben und für Klienten wertvoll zu sein, müssen diese Newsletter und Briefings mehr sein als rückwärtsgewandte Zusammenfassungen von jüngst erlassenen Gesetzen oder Gerichtsentscheiden. Sie sollten gewisse vorausschauende Elemente beinhalten, Klienten auf Chancen und Risiken hinweisen, in dem sie mögliche praktische Auswirkungen von Gesetzgebung und Gerichtspraxis aufzeigen. Klienten erwarten vom externen Rechtsberater *thought leadership*, nicht blosses Zusammenfassen und Wiederkauen. Nur Anwälte mit breiter und aktueller Erfahrung und tiefem Verständnis für das Geschäft ihrer Klienten können solche Inhalte liefern. Demzufolge müssen KM-Juristen, von denen erwartet wird, dass sie Newsletter und Briefings für Klienten schreiben, in die beratenden Praxisteams eingebettet sein. In grösseren Kanzleien kann KM damit beauftragt sein, Branchen- und Klienten-Know-how zu sammeln und zu entwickeln.

[Rz 19] Kleinere Kanzleien mit einer aufs Minimum beschränkten zentralen KM-Funktion sollte diese nicht für das Verfassen von Briefings und Newslettern für Klienten einsetzen. Die Mitglieder eines zentralen KM-Teams werden zu wenig tief in der Praxis verwurzelt sein, um eine Vordenkerrolle spielen zu können und wertvolle Inhalte zu liefern. Hingegen kann ein zentrales KM-Team zur Qualität der Briefings und Newsletter beitragen, indem es die Autoren bei Recherchen unterstützt und Entwürfe lektoriert.

1.1.4. Die personelle Unterstützung von Klienten durch das Entsenden von Secondees

1.1.4.1. Eine günstige Gelegenheit, die Beziehung mit Klienten auszubauen und zu pflegen

[Rz 20] Kanzleien sind oft nicht gerade begeistert, wenn Klienten sie darum bitten¹⁴, ihnen zur Überbrückung von Stosszeiten oder für Spezialprojekte Secondees zu schicken. Der vorübergehend zum Klienten transferierte Anwalt wird seinem Team fehlen, die Profitabilität wird negativ beeinflusst¹⁵, und der Secondee findet möglicherweise Gefallen an seiner neuen Tätigkeit und verlässt die Kanzlei. Vor diesem Hintergrund könnten Kanzleien versucht sein, Anwälte ins Secondment zu entsenden, deren Leistung und Auslastung unter den Erwartungen liegt. Der Schuss geht jedoch nach hinten los, wenn der Klient mit dem Secondee nicht zufrieden ist.

[Rz 21] Mit einem positiven Ansatz und begleitenden Massnahmen ist ein Secondment eine ausgezeichnete Gelegenheit, näher an den Klienten zu kommen, die Beziehung zu vertiefen und das Klienten- und Branchenwissen zu auszubauen. KM ist wiederum gut positioniert, eine aktive Rolle zu spielen.

1.1.4.2. Erfolgsfaktoren

[Rz 22] Um aus einem Secondment das Beste zu machen, sollten Kanzleien Secondees sorgfältig auswählen, auf ihre Aufgabe vorbereiten und während der Phase ihrer Tätigkeit beim Klienten begleiten. Für ein Secondment geeignet sind Juristen, die gut organisiert, kommunikativ stark und sozialkompetent sind und die sich für den Klienten, sein Geschäft und seine Mitarbeiter interessieren und allgemein einen guten Eindruck machen. Die juristisch-technischen Fähigkeiten sollten gut sein, aber für die Auswahl nicht den Ausschlag geben. Der entsandte Jurist sollte nach Möglichkeit auch nach dem Secondment für den Klienten tätig sein, um die gewonnenen Nähe und das erworbene spezifische Klienten-Know-how für die Kanzlei nutzen zu können.

[Rz 23] Sind KM-Juristen für Secondments geeignet? Die Antwort ist ein klares «Ja» bei KM-Juristen, die in Praxisteamen integriert sind. KM-Juristen in zentralen Positionen, die Know-how managen und strukturieren, aber nicht selber entwickeln, sind hingegen weniger geeignet. Dies gilt selbstverständlich nicht, wenn der Klient mit dem Secondment Projekte vorantreiben will, für die es deren spezifisches Wissen und Erfahrung braucht. Will der Klient etwa das Wissensmanagement innerhalb des Rechtsdienstes einführen oder ausbauen, die Vertragsdatenbank reorganisieren, Strukturen und Plattformen für den Know-how-Austausch schaffen oder ein Weiterbildungsprogramm für Top-Talents entwickeln, sind KM-Juristen in zentralen Positionen wohl die bestmöglichen Secondees.

[Rz 24] Aus Sicht der Kanzlei liegt ein Vorteil der Entsendung von KM-Juristen darin, dass deren vorübergehende Abwesenheit typischerweise weniger ins Gewicht fällt als bei einem *fee-earner*, sowohl finanziell als auch was die Bewältigung der zusätzlich anfallenden Arbeit betrifft. KM-Arbeit und KM-Projekte können eher aufgeschoben werden als Mandatsarbeit. Ein weiterer Vorteil könnte sein, dass KM-Juristen ein besseres Gespür für Klienten-Know-how haben, das die

¹⁴ Beim Auswahlverfahren für das Panel von grossen Klienten kann die (kostenfreie!) Zurverfügungstellung von Secondees zu den Kriterien gehören, siehe TABBY KINDER, Exclusive: Shell slashes global panel from 250 firms to six, *The Lawyer*, 19. April 2016.

¹⁵ Bei normaler Auslastung generiert ein Anwalt deutlich mehr Ertrag für seine Kanzlei, wenn er seine Zeit auf Mandatsbasis verrechnet, als im Rahmen eines Secondments.

Kanzlei weiterbringen könnte – Know-how *über* den Klienten, aber auch vom Klienten entwickeltes Know-how.

[Rz 25] Als Vorbereitung sollte sich der Secondee über den Klienten, seine Branche und sein Geschäft informieren. Nach Möglichkeit sollte der Secondee bereits wissen, wer seine Teammitglieder beim Klienten sein werden und was deren beruflicher Hintergrund ist¹⁶. Ausserdem sollte der Secondee zusammen mit der Kanzlei

- die Ziele des Secondments definieren (für die Kanzlei und für den Secondee) und
- eine *action-list* entwickeln: Welche Leute will ich kennenlernen, welche Kontakte will ich knüpfen? Was sind meine Hauptaufgaben während des Secondments aus Sicht der Kanzlei? Was für Know-how will ich für mich und die Kanzlei gewinnen?

[Rz 26] Während des Secondments sollte sich die Kanzlei mit dem Secondee regelmässig austauschen und die Fortschritte überwachen, die er betreffend gesteckte Ziele und *action-list* macht. Nach dem Secondment sollte der Secondee die gewonnenen Einblicke und das erworbene Wissen in geeigneter Weise in der Kanzlei verfügbar machen, etwa in Form einer internen Präsentation und einem Eintrag auf dem Intranet.

1.1.5. Beratung der Risikomanagements- und Compliance-Funktion und des internen Rechtsdiensts

[Rz 27] Risikomanagement und Compliance sind Bereiche, in denen Wissensmanagement von zentraler Bedeutung ist. Das dafür relevante Wissen umfasst nicht nur das Kennen und Verstehen der anwendbaren Gesetze und Verordnungen und der massgebenden behördlichen Erlasse (einschliesslich relevanter Neuerungen), sondern auch das Wissen über Risikoträger (Staaten, Regionen, Personen). Dieses Wissen und die entsprechende Erfahrung innerhalb der Organisation sowie das Know-how betreffend die Erfahrungsträger und ihr Umfeld muss systematisch und kontinuierlich gesammelt, organisiert, entwickelt und verbreitet werden, um die Risikomanagements- und Compliance-Funktion zu unterstützen.

[Rz 28] In Kanzleien tätigen KM-Juristen steht im Zusammenhang mit Wissensmanagement für die Risikomanagements- und Compliance-Funktion und für den In-house Rechtsdienst ein interessantes Beratungsfeld offen.

1.1.5.1. Mögliche Massnahmen

[Rz 29] Die folgenden Massnahmen können sich beim Klienten im Bereich Risikomanagement, Compliance und internem Rechtsdienst positiv auswirken:

- Identifikation geeigneter Informationsquellen
- Standardisierung und Automatisierung von Prozessen¹⁷ und Dokumenten
- Übungsbesprechungen/After Action Reviews¹⁸

¹⁶ Eine Internet-Recherche bringt oft bereits wertvolle Einblicke, zumal viele In-house Juristen LinkedIn-Profile pflegen. Etwas mehr über das Gegenüber zu wissen als nur den Namen, erleichtert das Networking.

¹⁷ Die Standardisierung von Prozessen sollte wenn möglich mit deren Vereinfachung verbunden sein.

¹⁸ Siehe FN 8.

- Technologie (z.B. für die Automation von Dokumenten, Intranet, Blogging) und die Vereinfachung der damit zusammenhängenden Prozesse¹⁹
- Austrittsgespräche
- «Meister-Lehrling»-Beziehungen
- Plattformen für den Know-how-Austausch auf verschiedenen Stufen
- Verbesserung im On-boarding-Prozess und bei der Grundausbildung neu eintretender Mitarbeiter.

[Rz 30] Eine Auswahl dieser Massnahmen, die mit Wissensmanagement gegenüber Klienten in besonders engem Zusammenhang stehen, wird nachfolgend diskutiert.

1.1.5.1.1. Identifikation von geeigneten Informationsquellen

[Rz 31] Die Identifikation geeigneter Informationsquellen gehört zu den Hauptdisziplinen des Wissensmanagements. KM-Juristen könnten darum Klienten in dieser Hinsicht unterstützen, etwa was Informationen betrifft, die für Risikomanagement und Compliance wertvoll sind. Ein Beispiel sind frei verfügbare Übersichten über die Grundzüge der Regulierung in diversen Ländern, thematisch geordnet. Diese *global guides*²⁰ sind meist im Q&A-Format geschrieben, wobei die Beiträge über die dargestellten *jurisdictions* von Kanzleien stammen²¹. Compliance und In-house Juristen können sich über diese Publikationen rasch einen groben Überblick über die Gesetzgebung, die Behörden und die wichtigsten rechtlichen Risiken verschaffen.

1.1.5.1.2. Standardisierung und Automatisierung

[Rz 32] Die Standardisierung von Prozessen und Dokumenten verringert den Spielraum für Fehler. In Berufen, in denen der Umgang mit grossen Risiken (oder mit Risiken mit potenziell verheerenden Folgen) zur Tagesordnung gehört, wird nach sehr strengen Standardprozessen gearbeitet. Linienpiloten beispielsweise gehen vor jedem Start eine umfangreiche Checkliste durch. Taucht während Flug ein Problem auf, wird dies ebenfalls nach Checklisten gelöst.

[Rz 33] KM kann dabei helfen, Standardprozesse zu definieren und Standarddokumente zu entwerfen – wie Informationsbeschaffung gehört die Standardisierung zu den Schlüsseldisziplinen des Wissensmanagements. Wer Standarddokumente verwendet, hat wenig Freiraum, abenteuerliche eigene Klauseln zu entwerfen.

[Rz 34] Noch weiter geht die Automatisierung von Dokumenten. Statt Templates zu verwenden und darin Lücken zu füllen, gibt der Benutzer eines automatisierten Dokumentenherstellungssystems Antworten auf eine Reihe von Fragen ein. Sobald der Fragebogen fertig ausgefüllt ist,

¹⁹ Z.B. die Erfassung von Dokumenten in einem zentralen Tool statt an mehreren, nicht miteinander verbundenen Orten.

²⁰ Z.B. *International Comparative Legal Guides* (*online* und *print*) und *Practical Law's global guides* (nur *online*). Vorherhand nicht frei verfügbar ist *Getting The Deal Through* (*online* und *print*), wobei In-house Juristen Benutzernamen und Passwort gratis erhalten, falls sie sich registrieren (GTDT wird diese Strategie allerdings in Kürze aufgeben und wie die Konkurrenz sämtliche Inhalte online frei verfügbar machen).

²¹ Die Kanzleien bezahlen dafür, die Inhalte beisteuern zu dürfen. Dies scheint vielen Anwälten widersinnig zu sein, macht aber durchaus Sinn: Die Inhalte werden von potenziellen Klienten und Referenzkanzleien in aller Welt gesehen und gelesen, die Anzahl Klicks auf den entsprechenden *sites* ist hoch. Portale und Publikationen wie die oben genannten wirken darum wie Schaufenster an sehr gut frequentierten Strassen, wo Kanzleien Kostproben ihres Know-how zeigen können.

wird das Dokument, oder eine Reihe von Dokumenten, automatisch generiert. Für Fehler bleibt kein Raum. Diejenigen, die für die Überprüfung der produzierten Dokumente verantwortlich sind, haben leichtes Spiel: Statt Dokumente durchzulesen genügt es, wenn sie die Antworten anschauen, auf die sich das Dokument gründet.

[Rz 35] Es liegt auf der Hand, dass Automatisierung grosses Potenzial birgt und zwar auf verschiedenen Ebenen²². Allerdings automatisieren die Software Dokumente natürlich nicht selbständig. Sie zu kaufen ist darum primär der erste, leichte Schritt. Die Programmierung der zu automatisierenden Dokumente mit Hilfe der Software, ist komplex und sehr zeitaufwändig. Sie kann nur von Juristen bewältigt werden, die sich regelmässig – mindestens einmal pro Woche – intensiv dieser Aufgabe widmen. Sind *fee earners* für die Automatisierung verantwortlich, ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass sie dafür letztlich keine oder zu wenig Zeit finden werden, und die Wirkung der Investition in die Automatisierungssoftware verpufft. Dokumentenautomatisierung ist darum ein ideales Feld für KM-Juristen, zusätzliche Fähigkeiten zu erlernen.

[Rz 36] Kanzleien mit Automatisierungs-Know-how können dieses gegenüber Klienten kreativ einsetzen. So ist es denkbar, dass Kanzleien für den Klienten Dokumente automatisieren, die dessen Rechtsdienst oder z.B. dessen Aussendienst oft verwendet, oder dem Klienten bei der Umsetzung eines Automatisierungsprojekts beratend zur Seite stehen.

1.1.5.1.3. Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern, Know-how Entwicklung

[Rz 37] Die technische juristische Ausbildung von Personal des Klienten, etwa aus Anlass einer Gesetzes- oder Praxisänderung, gehört zu den traditionellen Zusatzdienstleistungen, die Kanzleien zumindest ihren Schlüsselklienten kostenlos bieten. Die Referenten hoffen, sich dabei beim Klienten profilieren zu können. Die Vorbereitung für solche Auftritte sollte nicht auf die leichte Schulter genommen werden: Wenn der Auftritt unter den Erwartungen der Zuhörer liegt und der referierende Anwalt als Präsentator einen zwiespältigen Eindruck hinterlässt, kann er sich mit einem einzigen Auftritt selber aus dem Rennen werfen. Kanzleien sind darum gut beraten, für Ausbildungszwecke nur Anwälte zum Klienten zu schicken, die gut präsentieren können. Es müssen nicht unbedingt Partner sein: Ein Associate mit einem Flair dafür, Wissen zu vermitteln, macht einen viel besseren Eindruck als ein Partner mit erbärmlichen Präsentationsfähigkeiten.

[Rz 38] Neben der Unterstützung bei der Vermittlung von juristisch-technischem Wissen können Kanzleien Klienten aber dabei beraten, ein internes Aus- und Weiterbildungssystem auf- oder auszubauen. Für diese strukturelle und organisatorische Beratung sind KM-Juristen gut positioniert. «Meister-Lehrling-Beziehungen», Know-how-Austausch-Plattformen, Ausbildung von neu eintretenden Mitarbeitern: Schon einfache organisatorische Massnahmen können sich sehr positiv auswirken. Neu eintretenden Mitarbeitern ein erfahrenes Teammitglied als Coach und Mentor zur Seite zu stellen und daran zu denken, *juniors* an Sitzungen mitzunehmen, sie an Telefonkonferenzen teilnehmen zu lassen und sie in Diskussionen einzubeziehen, macht Lernen durch Zuschauen und Zuhören möglich: Diese uralte Ausbildungsform der Meister-Lehrling-Beziehung gilt auch heute noch als ein äusserst effizientes Mittel, Wissen und Erfahrung zu vermitteln. *Roundtables* sind Foren, in denen Teilnehmer ihre Erfahrungen austauschen können, ohne sich

²² Nach den Angaben eines Anbieters bietet (seine) Automatisierungssoftware «a variety of solutions for law firms that want to drive efficiency for fixed fee work, retain key clients with better quality and consistency of documents and win new clients with innovative client services».

mit viel Aufwand dafür vorbereiten zu müssen. Die Erfahrung zeigt, dass solche Foren am besten funktionieren, wenn die Teilnahme freiwillig ist, ohne grosse Anstrengung möglich ist und wenn die Teilnehmer Erfahrungen austauschen, nicht *war stories*. Roundtables mit Teilnehmern unterschiedlicher Seniorität sind vor allem für *juniors* interessant, reine Expertenrunden hingegen für erfahrene Mitarbeiter.

1.2. KM-Prinzipien von universeller Geltung

[Rz 39] Wie oben skizziert, eröffnet Dienstleistungsorientierung ein weites Spielfeld für Wissensmanagement. Dabei gelten für alle KM-Projekte die folgenden Grundprinzipien:

- Analyse der Bedürfnisse und Zielsetzung zuerst – *no size fits all*
- Immer zuerst fragen: Was bringt uns wirklich was?
- Inhalte sind ebenso wichtig wie gute Technologie
- Einfach halten und klein anfangen (*quick wins*)
- Interne Experten einbeziehen und ihnen zuhören
- Erfahrene, höherrangige Experten sollten die inhaltliche Verantwortung für KM in ihrem Spezialgebiet tragen
- Nach Möglichkeit das nutzen, was bereits vorhanden ist (IT, Know-how), statt ohne sorgfältige Analyse der bestehenden Instrumente, Neues zu erwerben oder zu entwickeln
- Genügend Ressourcen einplanen und bereit stellen (insbesondere Zeit), um Wissensmanagement voranzutreiben, einen dezidierten Wissensmanager ernennen (oder einstellen)
- Eine Kultur der Toleranz pflegen, in der Fehler und Mängel offen angesprochen und konstruktiv diskutiert werden können
- Den Fokus auf weniger erfahrene Teammitglieder legen; diese profitieren am meisten den Anstrengungen im Bereich KM
- Intensität der Anstrengungen im Bereich KM variieren, z.B. durch periodische Know-how-Wettbewerbe²³.

[Rz 40] Diese Prinzipien sind miteinander verbunden: KM-Initiativen werden nur dann erfolgreich sein, wenn sie notwendig sind, d.h. wenn eindeutig Verbesserungsbedarf besteht und wenn klar ist, welche Ziele erreicht werden sollen. Interne Experten sollten für die Bedarfsanalyse und die Definition der Ziele beigezogen werden. Nicht nur, weil sie über die nötige Erfahrung und Einsicht verfügen, sondern auch weil die Wahrscheinlichkeit, dass sie eine KM-Initiative mittragen werden, viel höher ist, wenn sie diese mitgestaltet haben. Als Folge davon sind zentral ausgeheckte KM-Initiativen, die der ganzen Organisation uniforme KM-Massnahmen aufoktroysieren wollen, zum Scheitern verurteilt: Im Bereich Wissensmanagement gilt das Prinzip *no size fits all*. Was für einen Rechtsraum, eine Branche, einen Tätigkeitsbereich, eine Kultur oder ein Team sinnvoll ist, mag auf andere überhaupt nicht passen. KM-Lösungen sollten *massgeschneidert* sein, nicht von der Stange.

²³ Im kompetitiven Klima in Kanzleien finden Know-how-Wettbewerbe besonders fruchtbaren Boden. Besonders wirksam ist dabei ein *bottom-up* Ansatz: Innerhalb des von der «Rennleitung» gesetzten Rahmens sind können die wettstreitenden Teams frei entscheiden, mit was für einem Beitrag zum Wissensmanagement sie den Wettbewerb gewinnen wollen. Eine Jury von hochangesehenen Partnern evaluiert die Beiträge («welcher Beitrag hat für die Kanzlei am meisten Wert geschaffen?») und erkürt das Siegerteam.

[Rz 41] Wissensmanagement hat mit einer omnipräsenten Gegenkraft umzugehen: Dem Mangel an Zeit (und oft an Begeisterung) derjenigen, die KM-Arbeiten verrichten und KM-Initiativen tragen sollten sowie eine unvorteilhafte Position auf der Prioritätenliste. Angesichts dieser Gegenkraft sollte KM-Arbeit so leicht und einfach wie möglich gemacht werden. KM-Projekte sollten klein anfangen, z.B. nur innerhalb eines Teams von wenigen Enthusiasten, und raschen Erfolg bringen. Grosse, ehrgeizige Projekte, die in der gesamten Organisation eingeführt werden sollen, scheitern oft. Weil die Kapazität und Geduld für KM-Projekte bei allen beschränkt ist, ist es entscheidend, auf das zu fokussieren, was wirklich Mehrwert bringt, z.B. Massnahmen, die neu eintretende Mitarbeiter und weniger erfahrene Teammitglieder dabei unterstützen, Fahrt aufzunehmen und Fehler zu vermeiden. KM-Initiativen mit diesem Fokus finden bei erfahrenen Teammitgliedern Unterstützung, weil sie einen direkten Nutzen für sich selber sehen: Hat die Initiative Erfolg, werden sie weniger Zeit für die Ausbildung und Überwachung der weniger erfahrenen Teammitglieder verwenden müssen.

[Rz 42] Eine tolerante Kultur, in der Fehler, Mängel und Verbesserungspotenzial offen angesprochen und diskutiert werden, bietet Wissensmanagement ideale Bedingungen. Im Gegensatz dazu ist eine Kultur, in der Fehler und Unzulänglichkeiten von Kollegen hervorgehoben und ausgeschlachtet werden und in der es wichtig ist, stets das Gesicht zu wahren und Eigenmarketing zu betreiben, dem Wissensmanagement nicht zuträglich.

[Rz 43] *Last but not least*: So wichtig Technologie für Wissensmanagement ist, alleinentscheidend für den Erfolg von KM-Initiativen wird Technologie nie sein. So wird auch die stärkste Suchmaschine Inhalte nur *finden*, aber nicht *erschaffen* können. Wer für Technologie viel Geld ausgibt, erhöht das Risiko: Je teurer eine KM-Initiative, desto grösser der Frust, wenn sie die Erwartungen nicht erfüllt.

Dr. RAFFAEL BÜCHI ist Head of Know-how & Business Development bei Bär & Karrer und dort seit 2008 u.a. für die Bereiche Wissensmanagement und Aus- und Weiterbildung verantwortlich. Zuvor war er als In-house Counsel für Novartis, Clariant und (im Rahmen eines Secondments) für die UBS tätig, sowie für Bär & Karrer als Associate.