



Task-Force

Digitalisierung der Rechtsabteilung

**Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser,**

wie können Rechtsabteilungen mit den aktuellen Herausforderungen
umgehen?

Rechtliche Fragestellungen werden zunehmend umfangreicher und
komplexer. Es gibt eine Fülle an regulatorischen Anforderungen z. B. im
Datenschutz und in vielen anderen Teilbereichen durch die fortschreiten-
de Digitalisierung. Zudem kommt der verschärfende Fachkräftemangel.
Dennoch sollen die Rechtsabteilungen noch leistungsfähiger werden.

Eine naheliegende Lösung scheint ein effizienteres Wissensmanagement
zu sein.

Wir wünschen Ihnen viele Erkenntnisse beim Lesen.

Freundliche Grüße



Katja Meder
Bereichsleiterin Recht
FORUM · Institut für Management GmbH



LOGISTICS ROUTE
NETWORK - REAL-TIME



**HIGHTECH
WISSENSMANAGEMENT**

Rechtsabteilung

Januar 2022

HIGHTECH-WISSENSMANAGEMENT FÜR MEHR POWER IN DER RECHTSABTEILUNG

Wie Rechtsabteilungen durch intelligentes Wissensmanagement noch schneller und besser ihre internen Mandant:innen beraten können.

Von **Tianyu Yuan**

Nach der existenzbedrohenden Klimakrise ist der sich zunehmend verschärfende Fachkräftemangel die nächste große Herausforderung, die in den kommenden Jahren bewältigt werden muss. Schrittweise verabschiedet sich die geburtenstarke Babyboomer-Generation in den Ruhestand. Dieser Wandel reißt große Lücken in den Arbeitsmarkt, der auch die Rechtsbranche betrifft. Allein in der Justiz wird bis 2030 fast jede zweite Richter:innen- und Staatsanwlt:innen-Stelle neu zu besetzen sein.¹ Zweifelhaft ist, ob überhaupt genug geeignetes Personal existiert, um diese Stellen zu fllen. In Rechtsabteilungen, Kanzleien und der Verwaltung sieht es nicht anders aus.

Diese missliche Situation fehlender Nachwuchsjurist:innen wird durch ein weiteres Phänomen verschärft: Das Recht wird zunehmend umfangreicher und komplexer. Eine 2021 von deutschen und amerikanischen Rechtswissenschaftler:innen in Nature Scientific Reports veröffentlichte Untersuchung hat nachgewiesen, dass das deutsche Recht in den vergangenen 25 Jahren gemessen an der Zahl juristischer Begriffe, Querverweise und inhaltlicher Strukturen stetig an Umfang und Komplexität zugenommen hat.² Diese Entwicklung wird deutlich, wenn man allein daran denkt, welche neuen regulatorischen Anforderungen der Datenschutz und andere Aspekte der fortschreitenden Digitalisierung aufgestellt haben. Eine Trendwende ist nicht absehbar.

Wie können Rechtsabteilungen mit diesen Herausforderungen umgehen? Wie können sie bei

– häufig bestenfalls – konstanter Personalstärke noch leistungsfähiger werden? Eine Antwort auf diese Frage kann in einem hocheffizienten Wissensmanagement gefunden werden. Dieser Beitrag beleuchtet, warum Wissensmanagement für die Rechtsabteilung wichtig ist, weshalb es sich als Digitalisierungsprojekt besonders gut eignet, wie es im Zuge der digitalen Transformation der Rechtsabteilung umgesetzt werden kann und was bei der Auswahl einer geeigneten Technologie zu beachten ist.

1 Warum Wissensmanagement in der Rechtsabteilung?

Im allgemeinen Unternehmenskontext wird Wissensmanagement bereits seit über 30 Jahren diskutiert und umgesetzt.³ Ein kluger Umgang mit Wissen ist umso wichtiger, je stärker eine Organisation durch wissensbasierte Arbeiten geprägt ist. Deshalb ist Wissensmanagement für Rechtsabteilungen besonders relevant. Denn Jurist:innen sind Wissensarbeiter par excellence: Alles, womit sie arbeiten, dreht sich um Wissen.



Tianyu Yuan

Rechtsanwalt
CEO der Codefy GmbH

Tianyu Yuan ist Rechtsanwalt und CEO der Codefy GmbH. Mit der Codefy-Technologie können Unternehmen eine digitale Wissensplattform aufbauen und intelligent Arbeitsprozesse automatisieren. Mit Codefy arbeiten führende Unternehmen, Kanzleien und die Justiz. Der Autor wird regelmäßig zu den Themen Legal Tech, digitale Transformation, Wissensmanagement und Legal Operations konsultiert. Tianyu Yuan war für eine führende Wirtschaftskanzlei in Frankfurt, London und China tätig, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Heidelberg und Visiting Researcher an den Universitäten Oxford und Cambridge.

¹ Deutscher Richterbund, Die personelle Zukunftsfähigkeit der Justiz in Deutschland, 2016, S. 7.

² Katz/Coupettel/Beckedorf/Hartung, Complex societies and the growth of the law, Nature Scientific Reports, 30.10.2020; abrufbar: <https://www.nature.com/articles/s41598-020-73623-x>.

³ Jennex, Case Studies in Knowledge Management, Hershey PA 2005.

1.1 Wichtiges Wissen bewahren

Ein sehr häufig verfolgtes Motiv, Wissensmanagement in der Rechtsabteilung zu betreiben, besteht darin, Wissensverlust und die damit verbundenen negativen Folgen zu vermeiden. Das typische Szenario ist das Ausscheiden einer zentralen Person mit essenzieller Expertise. Tritt dieser Fall ein, ist ihr Wissen für die Rechtsabteilung schlicht nicht mehr da, wenn keine Mechanismen existieren, die dafür sorgen, dass zumindest ein Teil des aufgebauten Wissens in der Rechtsabteilung erhalten bleibt.⁴ Dies führt dazu, dass dieses fehlende Wissen von neuem aufgebaut werden muss, was zeit- und kostenaufwendig ist.

1.2 Expertise optimal zur Geltung bringen

Weniger dramatisch, aber nicht minder brisant ist es, wenn Rechtsabteilungen nicht schaffen, vorhandenes Wissen auch praktisch zur Geltung zu bringen. Es geht hier schlicht um die Erkenntnis „Wenn das Unternehmen wüsste, was es weiß ...“, dann würden viele Arbeiten schneller und besser ablaufen.

Nicht zu wissen, dass die Antwort auf eine bestimmte Rechtsfrage bereits in der Rechtsabteilung „steckt“, ist in der Praxis gleichbedeutend damit, dass es nicht existiert. Besonders ärgerlich wird es, wenn sich im Nachhinein herausstellt, dass der benötigte Rechtsrat schon vorhanden war und die Rechtsabteilung dennoch erhebliche Ressourcen darauf verwendet hat, um das Rad neu zu erfinden oder teuer externen Rechtsrat eingekauft hat, der eigentlich schon im Unternehmen existiert.

1.3 Schneller und effektiver beraten

Mit einem effizienten Wissensmanagement werden Rechtsabteilung zudem befähigt, noch schneller und effektiver die internen Mandant:innen zu beraten. Denn Wissensmanagement bedeutet juristische Arbeitsautomatisierung: Es zielt stets darauf ab, juristische Arbeitsergebnisse wie Vertragsvorlagen, Muster- oder Standardantworten für sich wiederholende Rechtsfragen so bereitzuhalten, dass sie schnell und ohne großen Aufwand wiederverwendet werden können.

⁴ An dieser Stelle soll natürlich nicht suggeriert werden, dass die gesamte juristische Expertise durch ein Wissensmanagementsystem abgebildet werden kann. Ein Wissensmanagement-System kann nur den Teil des juristischen Wissens speichern, der auch in explizierter Form vorliegt, wie z.B. Vorlagen, Muster oder Memos. Es bildet aber auch die Schaltstelle, um schnell die richtigen Experten für ein bestimmtes Thema zu finden.

Dadurch kann die Rechtsabteilung nicht nur erheblich schneller auf Anfragen reagieren. Auch die Qualität und Konsistenz des Rechtsrats wird abgesichert, wenn auf Grundlage hochwertiger, bereits bestehender Arbeitsergebnisse Rechtsrat erteilt wird. Während in vielen Situationen ein Kompromiss zwischen Geschwindigkeit und Qualität gemacht werden muss, gilt dies nicht für das Wissensmanagement: Richtig eingesetzt führt es gleichermaßen zu mehr Schnelligkeit und einer besseren Beratungsqualität.

Sehr wichtig ist das Wissensmanagement auch für die Ausbildung junger Kolleg:innen. Diese können ihre Arbeit auf den gesammelten Wissensfundus der Rechtsabteilung stützen und werden dadurch schneller befähigt, effizient und kompetent zu beraten.

1.4 Juristische Expertise durch Selfservice skalieren

Schließlich bildet Wissensmanagement in Form einer strukturierten Wissensbasis auch die Grundlage dafür, die juristische Expertise im Unternehmen effizient zu skalieren. Dabei setzt diese Skalierung im Wesentlichen darauf, dass das Wissen derart aufbereitet wird, dass interne Mandant:innen im Wege des Selfservice bestimmte Rechtsfragen vollständig oder zum Großteil eigenständig beantworten können. Legal Selfservice liegt die Erkenntnis zu Grunde, dass die Antwort auf eine Rechtsfrage als solche sich beliebig vervielfältigen lässt, wenn sie z.B. in Form eines Textes vorliegt. Dabei ist unerheblich, ob die rechtliche Antwort eine Vertragsformulierung oder eine rechtliche Einschätzung ist.

Wie eine solche Skalierung in der Praxis aussieht, kann sehr unterschiedlich sein: Sie kann die Form eines sog. „Playbooks“ haben, welches etwa akzeptable und riskante Formulierungen für bestimmte Vertragsaspekte enthält; als FAQ ausgestaltet sein, welches z.B. darüber Auskunft gibt, bis zu welchen Wertgrenzen Geschenke von Geschäftspartnern angenommen werden dürfen; oder eine mit Gestaltungshinweisen versehene Vertragsvorlage sein, welche die interne Mandant:in dann eigenständig anpassen kann. All diese Spielarten der Skalierung der juristischen Expertise setzen aber voraus, dass ein funktionierendes Wissensmanagement-System besteht, mit dem das eigene Wissen qualitativ aufbereitet und bereitgehalten werden kann, um die Inhalte für Selfservice-Lösungen zu liefern.

2 Wissensmanagement als Digitalisierungsprojekt

Die wenigen Beispiele des vorigen Abschnitts haben den Stellenwert von Wissensmanagement für die Rechtsabteilung verdeutlicht. Mit der zunehmenden Digitalisierung und neuen technologischen Möglichkeiten hat Wissensmanagement die Chance bekommen, ein noch größeres Potenzial in der Rechtsabteilung zu entfalten. Die Haupttreiber dieser Potenzialentfaltung liegen darin, dass durch digitale Technologien Wissen deutlich effizienter gesichert und nutzbar gemacht und die Kommunikation von Rechtsrat besser skaliert und automatisiert werden kann. In diesem Teil wird erläutert, warum Wissensmanagement für viele Rechtsabteilungen ein gut geeignetes Digitalisierungsprojekt ist und wie es umgesetzt werden kann.

2.1 Wissensmanagement als flexibles Digitalisierungsprojekt

Wissensmanagement als Digitalisierungsprojekt hat die Besonderheit, dass es für Rechtsabteilungen jeder Größe geeignet ist. Denn es kann auf unterschiedlichen Ebenen umgesetzt werden: als persönliches Wissensmanagement einzelner Jurist:innen, als Wissensmanagement von Gruppierungen innerhalb der Rechtsabteilung, und als Wissensmanagement für die gesamte Rechtsabteilung. Zudem muss nicht gleich von Anfang an das ganz große Digitalisierungsrad gedreht werden. Sondern einzelne Gruppen einer Rechtsabteilung können mit Pilotprojekten in Bereichen starten, in denen wiederkehrende Vorgänge besonders häufig sind. Hierbei können erste Erfahrungen gesammelt und gewonnene Erkenntnisse übertragen werden, wenn es ausgeweitet werden soll. Wissensmanagement erlaubt als Digitalisierungsprojekt deshalb ein besonders schnelles und iteratives Vorgehen, bei dem agil nachgesteuert und damit kosteneffizient Erfolge erzielt werden können.

2.2 Risikolos mit Wissensmanagement loslegen

Außerdem ist beim Wissensmanagement das Risiko gering, am Ende des Tages viel Zeit und Geld investiert zu haben, um schließlich nur ein gescheitertes Digitalisierungsprojekt vorweisen zu können. Denn

die systematische Erfassung und Erweiterung des eigenen Wissens und die Optimierung der Beratungsprozesse führt bereits an sich zu einer Verbesserung der Beratungsleistung. Deshalb kann Wissensmanagement in vielen Rechtsabteilungen als „low hanging fruit“ angesehen werden, wo schon erste Schritte einen spürbaren Mehrwert liefern können.

Allerdings muss der Prozess gerade bei Rechtsabteilungen, die sich erstmals mit dem Thema befassen, gut gesteuert werden, um nicht Gefahr zu laufen, gleich mit den schwierigsten und komplexesten Fragen des Wissensmanagements, wie etwa einer konzernweiten Standardisierung von Vertragsvorlagen, starten zu wollen. Vielmehr sollten erste Schritte in Bereichen gemacht werden, die gut abgrenzbar und beherrschbar sind und wo bereits erste Maßnahmen des Wissensmanagements die Arbeit deutlich erleichtern können.

2.3 Die Grundlage für andere Digitalisierungsprojekte schaffen

Schließlich bildet Wissensmanagement eine wichtige Grundlage für viele weitere Digitalisierungsprojekte in der Rechtsabteilung. Dies liegt daran, dass es beim Wissen um den zentralen Produktivfaktor einer Rechtsabteilung geht.

Soweit sich eine Rechtsabteilung etwa der Dokumentenautomatisierung widmen möchte, womit häufig auch Selfservice-Abläufe ermöglicht werden, stellt sich die Frage, welche Formulierungen Teil der zu automatisierenden Dokumente werden sollen. Dafür ist erforderlich, sich einen Überblick zu verschaffen, welche Formulierungen im Unternehmen schon existieren, ob es bereits einen Standard gibt und welche Ausweich- und Alternativformulierungen in bestimmten Fällen akzeptabel sind. Ein gut funktionierendes Wissensmanagement erlaubt der Rechtsabteilung, schnell die Antworten auf diese Fragen zu geben. Damit fördert das Wissensmanagement die Qualitätssicherung und beschleunigt die Standardisierung bei der Dokumentenautomatisierung.

Bei Vertragsprüfungen oder der Arbeit an Schriftsätzen stellt sich stets die Frage, nach welchen Aspekten die jeweiligen Dokumente geprüft und analysiert werden sollen. Ein gutes Wissensmanagement-System liefert diese Informationen z.B. in Form von Checklisten,

welche bereits bei der manuellen Prüfung der jeweiligen Dokumente zum Einsatz kommen. Soweit im Rahmen dieser Dokumentenanalyse auch Methoden der Künstlichen Intelligenz zum Einsatz kommen sollen, sind die zum Einsatz kommenden Algorithmen auf qualitativ hochwertiges Lernmaterial angewiesen, um eine automatisierte Einschätzung treffen zu können. Dieses Lernmaterial kann über das Wissensmanagement-System bereitgestellt werden.⁵

Wissensmanagement kann auch bei der Optimierung des Legal Spend Managements eine erhebliche Rolle spielen. Denn es kann darüber informieren, welcher Rechtsrat bereits von welcher Kanzlei eingekauft wurde, sodass bei verwandten Fragestellungen schnell entschieden werden kann, ob eine Mandatierung bestimmter Kanzleien günstiger ist. Noch augenscheinlicher ist der effizienzsteigernde Einfluss des Wissensmanagements dann, wenn es aufzeigt, dass eine bestimmte rechtliche Expertise in der Vergangenheit bereits zufriedenstellend eingekauft wurde, sodass es einer erneuten Mandatierung nicht bedarf.

3 Wissensmanagement erfolgreich umsetzen

Genauso wie Rechtsabteilungen in unterschiedlichen

Branchen und Unternehmen verschieden strukturiert sein können, kann Wissensmanagement in vielen Formen erfolgreich in Rechtsabteilungen eingeführt und betrieben werden.⁶ Wichtig ist in allen Fällen, Wissensmanagement fachlich zu verstehen, ein Vorgehensmodell zur effizienten Umsetzung zu wählen, eine Kultur in der Rechtsabteilung zu etablieren, welche die Ziele des Wissensmanagements unterstützt und gute Prozesse zu etablieren.

3.1 Wissensmanagement verstehen

Wenngleich Wissensmanagement unterschiedlich betrieben werden kann, ist es wichtig, in der Rechtsabteilung ein gemeinsames Grundverständnis über die Ziele und Methoden des Wissensmanagements zu bilden. Dafür eignet sich beispielsweise das verbreitete Modell von Probst/Raub/Romhardt, wonach sich für das Wissensmanagement sechs Kernprozesse identifizieren lassen: „Wissensidentifikation“, „Wissenserwerb“, „Wissensentwicklung“, „Wissensverteilung“, „Wissensnutzung“ und „Wissensbewahrung“. Diese Kernprozesse werden um zwei Managementaspekte ergänzt: Definition der „Wissensziele“ und Maßnahmen zur „Wissensbewertung“.

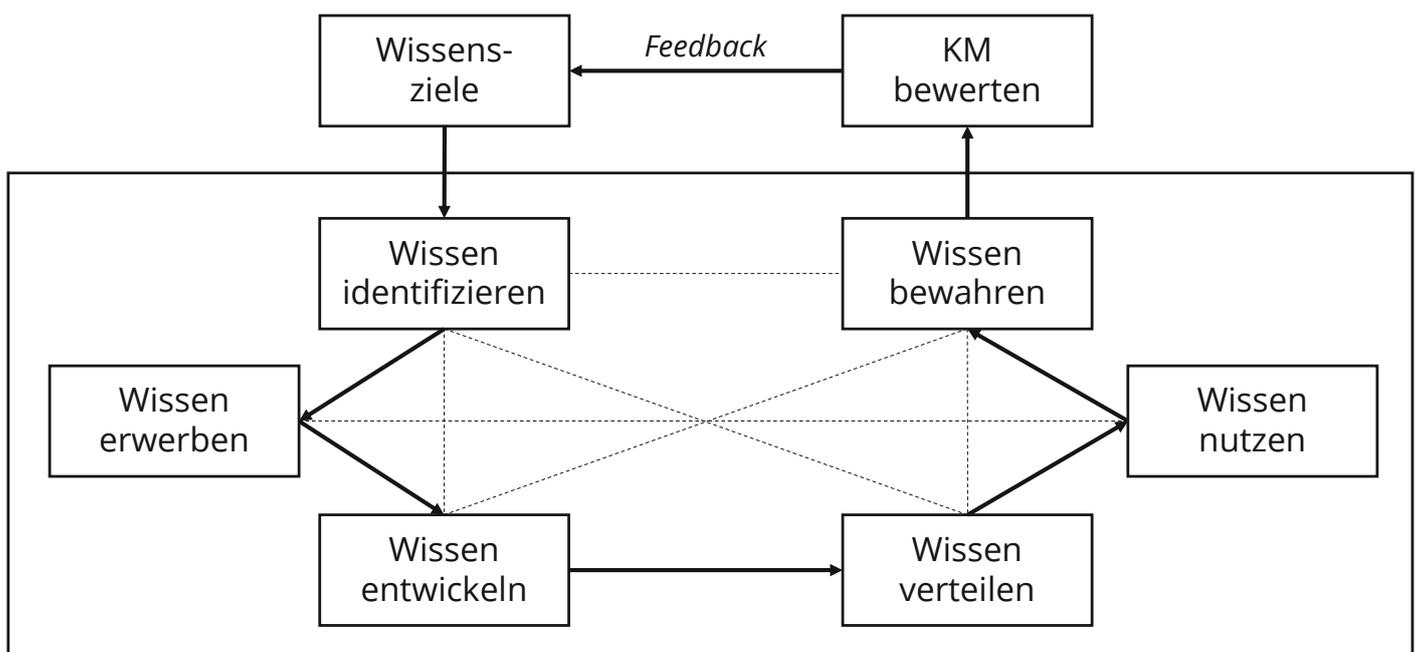


Abbildung entsprechend Probst/Raub/Romhardt, Wissen managen, Wiesbaden 2012, S. 34.

⁵ Zu den Einsatzmöglichkeiten der Künstlichen Intelligenz im Recht, vgl. Yuan, Recht automatisieren und Automatisierung regulieren, REthinking Law 2021/2, S. 4 ff.

⁶ Zu den unterschiedlichen Modellen des Wissensmanagements in Serviceunternehmen siehe Werr, Knowledge Management and Management Consulting, The Oxford Handbook of Management Consulting, Oxford 2013, S. 247 ff. mwN.

3.1.1 Definition der Wissensziele

Am Anfang einer jeden Reise steht die Frage, wohin sie am Ende führen soll. So steht auch beim Wissensmanagement zu Beginn die Frage, welches Wissen und welche Fähigkeiten aufgebaut werden sollen. Die Antwort auf diese Frage muss sich aus den strategischen Zielen der Rechtsabteilung ergeben. Diese können z.B. darin bestehen, das Unternehmen bei der Eröffnung neuer Geschäftszweige zu unterstützen, die eine bestimmte juristische Expertise voraussetzen; die Laufzeiten etablierter Geschäftsprozesse, wie z.B. Vertragsschlüssen, hinsichtlich juristischer Arbeitsschritte zu beschleunigen; oder die Ressourcenverwendung in der Rechtsabteilung zu optimieren.

3.1.2 Wissensidentifikation

Wenn feststeht, welche Ziele durch das Wissensmanagement verfolgt werden sollen, ist zu erheben, welche internen und externen Wissensquellen existieren, die für die Zielerreichung relevant sind. Interne Wissensquellen sind z.B. Datenquellen wie Netzlaufwerke mit Vorlagen, die relevantes Rechtswissen enthalten. Zu externen Wissensquellen zählen Kanzleien mit der entsprechenden Expertise und juristische Datenbanken wie Beck-Online oder Juris. Zur Wissensidentifikation gehört auch, Transparenz für die eigenen Mitarbeiter darüber herzustellen, welche Wissensquellen überhaupt verfügbar und wie sie zugänglich sind.

3.1.3 Wissenserwerb

Beim Wissenserwerb geht es um die Entscheidung, welches Wissen extern eingekauft werden muss, weil es in der Rechtsabteilung selbst nicht existiert. Aus Perspektive des Wissensmanagements ist zudem sehr wichtig, wie das eingekaufte Wissen in den Wissensfundus der eigenen Rechtsabteilung integriert werden kann, damit einmal gekauftes Wissen möglichst dauerhaft verfügbar ist.

3.1.4 Wissensentwicklung

In Ergänzung des Wissenserwerbs zielt die Wissensentwicklung auf die Ausbildung neuer Fähigkeiten und Expertise bei den eigenen Mitarbeitenden der Rechtsabteilung selbst ab. Insoweit muss sie verstehen, wie und in welchen

Prozessen neues Wissen aufgebaut wird. Der Charme juristischen Arbeitens liegt darin, dass ein großer Teil der Wissensentwicklung bei der Mandatsarbeit selbst stattfindet, wenn auftretende Rechtsfragen recherchiert und entsprechende Empfehlungen oder Entwürfe erstellt werden. Die Kunst besteht darin, die Arbeitsergebnisse und auch Rechercheergebnisse möglichst leichtgängig in das Wissensmanagement-System zu integrieren.

3.1.5 Wissensverteilung

Wissensverteilung behandelt die Frage, wie sichergestellt wird, dass das juristische Wissen genau dann zur Verfügung steht, wenn es gebraucht wird. Insoweit muss geklärt werden, in welchen Prozessen welche Mitarbeiter auf verfügbares Wissen zugreifen können sollen und wie eine optimale und schnelle Verteilung von Wissen ermöglicht wird. Gerade hier schaffen neue Technologien Möglichkeiten, um bisher existierende Hürden zu überwinden.

3.1.6 Wissensnutzung

Neben der faktischen Möglichkeit, auf das bestehende Wissen zuzugreifen, ist für ein erfolgreiches Wissensmanagement essentiell, dass Mitarbeitende das in der Rechtsabteilung verfügbare Wissen auch bereitwillig nutzen und die Vorteile des Wissensmanagements Einzug in den Arbeitsalltag finden. Auch an dieser Stelle können neue Technologien die Akzeptanz fördern, indem sie die Hürden für die Wissensnutzung deutlich senken. Hier darf nicht unterschätzt werden, dass die Einführung neuer Software eine nicht nur technisch herausfordernde Aufgabe ist, bei der die betreffenden Personen im Sinne eines Onboardings und Change Managements früh in den Veränderungsprozess eingebunden werden müssen.⁸

3.1.7 Wissen bewahren

Um zu verhindern, dass wichtiges Wissen verloren geht, muss ein Wissensmanagement-System die

⁸ Digitale Transformation kann natürlich nicht nur aus technischer Sicht gedacht werden, sondern muss berücksichtigen, welche Maßnahmen des Change Managements erforderlich sind, damit die neuen technischen Möglichkeiten von den Mitarbeitenden auch gewinnbringend genutzt werden. Zur Praxis des Change Managements siehe *Vahs/Weiland*, Workbook Change Management, Stuttgart 2020.

Möglichkeiten liefern, Wissen aufzubewahren und zu pflegen, sodass es auch dann zur Verfügung steht, wenn die menschlichen Wissensträger nicht mehr Teil der Rechtsabteilung sind. Inhalte zu speichern ist schon seit Langem keine Herausforderung mehr, da alle Unternehmen über Netzlaufwerke oder Dokumentenmanagement-Systeme verfügen. Das Problem besteht eher darin, dass diese Systeme eben keine Wissensmanagement-Systeme, sondern allenfalls revisionssichere Archive sind. Das Wissen mag sich zwar dort befinden – praktisch auffindbar ist es aber nicht. Eine für das Wissensmanagement ausgerichtete Technologie muss dies berücksichtigen.

3.1.8 Wissen bewerten

Schließlich ist beim Wissensmanagement auch zu beurteilen, wie erfolgreich Wissensmanagement-Aktivitäten sind, d.h. wie gut Wissensziele durch die Wissensmanagement-Aktivitäten erfüllt werden. Die Bewertung liefert zudem auch Anhaltspunkte, wo nachgesteuert werden muss, um die Wissensziele noch besser erfüllen zu können.⁹ In qualitativer Hinsicht lässt sich z.B. durch Befragung der Mitarbeiter erheben, inwieweit sie das Wissensmanagement als Verbesserung der Arbeit empfinden. Quantitativ kann z.B. erhoben werden, welche Inhalte des Wissensmanagements besonders häufig wiederverwendet wurden und damit besonders wichtig sind, oder wie sich die Beantwortung von sich häufig wiederholenden Fragestellungen beschleunigt hat.

3.2 Effiziente Umsetzung mit Lean UX

Gerade wenn eine Rechtsabteilung Wissensmanagement als neues Digitalisierungsprojekt starten möchte, ist es wichtig, ein Vorgehen zu wählen, das den Projekterfolg absichert. Dafür bietet sich Lean UX an, welches als nutzerzentriertes und iteratives Verfahren wichtige Aspekte aus den Bereichen Design Thinking, Lean Startup und agiler Softwareentwicklung verbindet.¹⁰

Design Thinking hilft dabei, die Probleme und Bedürfnisse der Nutzer möglichst gut zu verstehen.

⁹ Wie so häufig, wenn es um juristische Tätigkeiten geht, lassen sich die Aktivitäten des Wissensmanagements in Rechtsabteilungen nicht immer einfach bewerten, insbesondere dann nicht, wenn es um quantitative Aussagen geht. Eine Messung wird insbesondere dadurch erschwert, dass schlecht simuliert werden kann, welche Nachteile eingetreten wären, wenn die Rechtsabteilungen die Maßnahmen zum Wissensmanagement nicht umgesetzt hätten.

Dadurch kann gewährleistet werden, dass am Ende des Tages auch eine Lösung entsteht, die vor dem Hintergrund einer ganzheitlichen Betrachtung der Arbeitsprozesse und Interaktionen relevante Probleme löst.

Methoden aus dem Bereich Lean Startup dienen dazu, Projekte schnell und ressourcenoptimal durchzuführen. Gerade für Digitalisierungsprojekte in Rechtsabteilungen ist es essentiell, sich nicht zu „verheben“, sondern Ansatzpunkte zu finden, mit denen Quick-Wins realisiert werden können. Damit werden weitere Unterstützer in der Abteilung und im Unternehmen gewonnen, um das Gesamtprojekt weiter voranzutreiben und im Unternehmen zu skalieren. Gerade dafür eignet sich das Wissensmanagement sehr gut, indem für einzelne Bereiche oder Beratungsvorgänge das digitale Wissensmanagement-System pilotiert wird, um es anschließend weiter auszurollen.

Auch wenn für viele Rechtsabteilungen die Entscheidung „make or buy“ aufgrund fehlender Softwareentwicklungskapazitäten in Richtung „buy“ vorgegeben ist, ist es dennoch ratsam, bestimmte Aspekte der agilen Softwareentwicklung im Rahmen des Lean UX-Prozesses einzubeziehen. Denn hier wird die Brücke zwischen der im Rahmen des Design Thinking gefundenen Lösung und den Funktionen einer Softwarelösung geschlagen. Um eine sinnvolle Kaufentscheidung treffen zu können, muss Klarheit darüber herrschen, auf welche Funktionen als „must haves“ besonders Wert gelegt wird und was „nice to have“ ist.

4 Die richtige Technologie für den Erfolg auswählen

Wenn es um Hightech-Wissensmanagement geht, spielt die richtige Technologie natürlich eine zentrale Rolle. Diese ist für einen Projekterfolg auch unerlässlich, da für das Wissensmanagement entscheidend ist, wie leichtgängig und intuitiv das technologische System sich bedienen lässt. Bereits unzählige Wissensmanagement-Projekte sind gescheitert,

¹⁰ Zu den Prinzipien von Lean UX im Allgemeinen, Gothelf/Seiden, Lean UX, Sebastopol CA 2013, S. 5 ff. Näheres zu Lean UX im Zusammenhang mit Legal Tech, Günther, Legal Tech-Projekte, die den Need treffen, REthinking Law 2021/2, S. 13 ff.

weil man meinte, diesen Punkt vernachlässigen zu können und „irgendein“ bereits existierendes Tool verwendet hat, das den Nutzer:innen aber mehr im Weg stand als zu helfen. Eine Wissensmanagement-Technologie muss die Arbeit der Rechtsabteilung so unterstützen, dass sie ihre juristische Expertise im Unternehmen optimal zur Geltung bringen kann. In den folgenden Abschnitten sollen einige Funktionen hervorgehoben werden, die sich in der Praxis als wesentlich für ein effizient funktionierendes Wissensmanagement herausgestellt haben.

4.1 Ein System für das gesamte Wissen

Ein Wissensmanagement-System sollte tatsächlich auch ein einziges System sein, in dem das gesamte Wissen strukturiert gesammelt werden kann. D.h. die Software muss im Stande sein, alle geläufigen Dokumententypen wie z.B. PDFs, MS Office Dokumente (insb. Word, Powerpoint und Excel) und E-Mails mit Anhängen zu speichern. Dabei sollte das System über eine OCR-Funktionalität verfügen, die automatisch eingescannte Dokumente computerlesbar und damit insbesondere durchsuchbar macht. Da für bestimmte Wissensbereiche die Notwendigkeit besteht, den Zugriff nur durch bestimmte Personen zu ermöglichen, muss ein Wissensmanagement-System über ein Rollenkonzept verfügen, wodurch Zugriffsrechte verwaltet werden können. Schließlich sollte berücksichtigt werden, ob die Inhalte, welche Teil des Wissensmanagement-Systems werden, in der Cloud gespeichert werden dürfen, oder ob eine On Premises-Installation aus Gründen der Datensicherheit und des Geschäftsgeheimnisschutzes notwendig ist.

4.2 Schnell relevante Inhalte finden

Eine unerlässliche Anforderung an ein Wissensmanagement-System ist, dass Inhalte, die für die Arbeit wichtig sind, schnell gefunden werden können. Dafür muss das System die Möglichkeit bieten, Dokumente in Ordner- und Aktenstrukturen zu organisieren. Viel wichtiger ist aber eine performante Suchfunktion. Dabei kommt es bei der Bewertung der Performanz darauf an, wie schnell und sicher die relevanten Inhalte gefunden werden können. Erfahrungsgemäß erfüllen herkömmliche Dokumentenmanagementsysteme diese Anforderungen nicht, weil dort nur das revisionssichere Archivieren von Dokumenten im

Vordergrund steht. Eine sehr gute Suchfunktion muss nicht nur auch bei großen Dokumentenmengen extrem schnell sein, sondern sie muss auch unmittelbar Dokumenteninhalte als Suchergebnisse anzeigen, statt lediglich eine Auflistung an möglicherweise relevanten Dokumenten zu liefern. Ansonsten müssen diese zeitaufwendig jeweils einzeln geöffnet und wiederum manuell durchsucht werden, was sehr viel Zeit und Nerven kostet.

4.3 Wissen strukturieren und Prozesse abbilden

Allein Dokumente in Ordnerstrukturen ablegen zu können, genügt aber für ein hocheffizientes Wissensmanagement nicht. Es geht schließlich um Wissens- und nicht um Dokumentenmanagement. Ein Wissensmanagement-System muss die Möglichkeit liefern, Inhalte so zu strukturieren, wie sie in den juristischen Beratungsprozessen auch gebraucht werden. Insoweit muss ein Wissensmanagement-System es Nutzer:innen erlauben, das Wissen in Form von Checklisten oder Prüfungsschemata zu strukturieren, um so Arbeitsprozesse abzubilden. Das System muss also ermöglichen, dass die Expert:innen der Rechtsabteilung ihre Expertise in dieser Form kodieren und dadurch für sich und andere wiederverwendbar machen. Wichtig ist hierbei, dass sich das Programm möglichst einfach und ohne Programmierkenntnisse („No code“) bedienen lässt, sodass die Rechtsabteilung möglichst autonom das Wissensmanagement-System konfigurieren und betreiben kann.

4.4 „On the job“ neues Wissen einpflegen

Besonders hilfreich und zeitsparend wird ein Wissensmanagement-System dann, wenn es ermöglicht, dass die Wissenssicherung nicht einen aufwendigen zusätzlichen Arbeitsschritt darstellt, für den in der Dynamik des Alltags oft die Zeit fehlt. Das Programm muss eine juristische Arbeitsumgebung bereitstellen, bei der „on the job“ neues Wissen bei der Beratung der internen Mandant:innen entsteht und automatisch Teil des Wissensmanagement-Systems wird. Hierfür ist erforderlich, dass das System typische juristische Arbeitsabläufe z.B. im Rahmen der Prüfung von Verträgen und anderen juristischen Dokumenten derart unterstützt, dass im Programm selbst die Prüfung erfolgen kann und das Wissen, welches im

Rahmen der Prüfung zum Einsatz kommt, automatisch Teil des Wissensmanagement-Systems wird.

4.5 Effizient Wissen verteilen

Eine zentrale Aufgabe des Wissensmanagement-Systems besteht darin, dass gefundenes Wissen schnell an die richtige Stelle gebracht wird. Heute werden vielfach Inhalte aus einer Wissensquelle herauskopiert oder heruntergeladen, um sie dann per E-Mail oder MS Teams an die Adressat:innen zu schicken – nicht selten geht dann ein unübersichtliches und zeitraubendes „E-Mail Pingpong“ los. Deutlich besser und effizienter wird der Arbeitsablauf, wenn das System die Möglichkeit bietet, direkt aus dem Wissensmanagement-System heraus die Adressat:in auf relevantes Wissen hinzuweisen, z.B. indem ein Link zu einer relevanten Dokumentenstelle geschickt oder – noch besser – am relevanten Inhalt ein Kommentar hinterlassen wird, auf den die Adressat:in verlinkt wird.

4.6 Kollaboration und Kommunikation

Man kann Wissensmanagement in Unternehmen nicht ohne Aspekte der Kollaboration und Kommunikation denken. Schließlich geht es stets darum, dass Rechtsexpert:innen mit ihrem Wissen andere beraten. Sehr gute Wissensmanagement-Systeme sehen deshalb die Möglichkeit vor, dass Nutzer:innen im System selbst Fragen stellen und Inhalte besprechen können. Dies wird häufig über Kommentarfunktionen realisiert, die bestenfalls auch die Möglichkeit bietet, Aufgaben zu erstellen und anderen zuzuweisen. Der große Vorteil einer solchen Funktion liegt darin, dass immer mit konkretem Bezug zum jeweiligen Inhalt Fragen geklärt werden können, statt viele E-Mails mit unübersichtlichen Anhängen zu verschicken. Erfahrungsgemäß führt gerade dieser Aspekt der verbesserten Kollaboration und Kommunikation durch ein Wissensmanagement-System zu einer erheblichen Zeitersparnis.

4.7 Legal Selfservice

In digital ausgereifteren Rechtsabteilungen kann von entscheidender Bedeutung sein, inwieweit ein Wissensmanagement-System Legal Selfservice-Abläufe unterstützt, die es der Rechtsabteilung erlauben, Standardvorgänge und -fragen in die Hände

der Fachabteilung zu geben. In der Praxis geht es häufig um die Erstellung und Prüfung von Standardverträgen oder der Beantwortung von Compliance-Fragen. Insoweit muss ein Wissensmanagement-System die Möglichkeit liefern, dass juristische Fragestellungen im System über Checklisten oder Fragebögen strukturiert dargestellt werden können, sodass die Kolleg:innen aus den Fachabteilungen eigenständig die Checkliste anwenden und relevante Antworten finden können. Bei der Einrichtung von Legal Selfservice-Abläufen ist zu beachten, dass juristisches Fachwissen allgemein verständlich erläutert werden muss. Deshalb muss das Wissensmanagement-System ermöglichen, an den jeweiligen Stellen Hinweise und Erläuterungen zu platzieren.

5 Zusammenfassung

Richtig umgesetzt bietet Wissensmanagement Rechtsabteilungen sehr viel Potenzial: Sie können dadurch nicht nur ihren Ressourceneinsatz optimieren, sondern auch die Qualität und Geschwindigkeit der Rechtsberatung wesentlich steigern. In Rechtsabteilungen kann Wissensmanagement flexibel auf verschiedenen Ebenen realisiert werden. Dies ermöglicht ein effizientes iteratives Vorgehen, wodurch ein Projekt in diesem Bereich schnell und kostengünstig durchgeführt werden kann.

Wissensmanagement bildet auch die Grundlage, um weitergehende Digitalisierungsprojekte wie die Dokumentenautomatisierung, eine intelligente Vertragsprüfung oder Legal Spend-Optimierungen effizient durchführen zu können. Insbesondere können Rechtsabteilungen durch Wissensmanagement ihre Expertise durch Legal Selfservice-Abläufe skalieren.

Mit einem hocheffizienten Wissensmanagement bekommen Rechtsabteilungen die Chance, mehr Zeit mit strategisch wichtigen Fragestellungen zu verbringen. Statt als überlastete „Nein-Sager“ wahrgenommen zu werden, kann sich eine so digitalisierte Rechtsabteilung im Unternehmen als zuverlässiger Risikovermeider in Governance- und Compliance-Fragen und als strategisch mitdenkender „Legal Enabler“ positionieren, welche den Kolleg:innen schnell und zuverlässig mit dem richtigen Rechtsrat zur Seite steht.

**„EINE INVESTITION IN WISSEN
BRINGT NOCH IMMER DIE BESTEN
ZINSEN.“** BENJAMIN FRANKLIN

BEI CODEFY GIBT'S 18 % P.A.



Codefy ist ein Hightech-Startup mit Sitz in Heidelberg. Das Codefy Team verfügt über 30 Jahre internationale Erfolgserfahrung bei Digitalisierungsprojekten und führende Expertise in den Bereichen Künstliche Intelligenz und der Automatisierung wissensbasierter Arbeitsabläufe.

Mit der Codefy Hybrid AI® hat das Unternehmen eine Technologie auf Basis Künstlicher Intelligenz entwickelt, mit der Unternehmen eine digitale Wissensplattform aufbauen können, um schnellere und sichere Entscheidungen zu treffen.

Mit Codefy arbeiten führende Unternehmen, Kanzleien, die Justiz und öffentlichen Institutionen. Das Unternehmen berät diese Stellen auch bei der erfolgreichen Umsetzung digitaler Transformationsprojekte.

FUNKTIONEN UND TECHNISCHE DATEN VON CODEFY

PERFORMANT SUCHEN

Instant Search

Automatische dokumentenübergreifende Suche schon während der Sucheingabe.

Snippet View

Unmittelbare Anzeige der gefundenen Dokumenteninhalte und Textstellen.

Semantische Suche

Dokumentenübergreifende Suche nach inhaltlich ähnlichen Klauseln und Textpassagen.

INTELLIGENT PRÜFEN

Codefy Hybrid AI® Prüfassistent

Intelligentes Assistenzsystem zur Prüfung rechtlicher und anderer Anforderungen mit Künstlicher Intelligenz. Effizienter Einsatz ab dem ersten Tag ohne aufwendiges Training.

Reportgenerator

Konfiguration und automatische Erzeugung von Reports über durchgeführte Vertragsprüfungen. Individuell nach Kundenbedürfnis anpassbare Reportstrukturen.

IN ECHTZEIT KOLLABORIEREN

Kommentierung

Kommentierung von Textinhalten, Dokumenten, Ordnern und Akten unter Erwähnung von Personen.

Projektmanagement

Definition von Arbeitsprozessen und Zuständigkeiten über Dokumente, Ordner und Akten.

Live-Zusammenarbeit

Echtzeit-Kollaboration an den Inhalten. Berechtigungsmanagement mit Rollenkonzepten.

KOMPLEXITÄT VERSTEHEN

Content Tagging

Dokumentenübergreifende Annotation von Textinhalten, Schaubildern und Zeichnungen mit beschrifteten Markierungen (Tags).

Tag-Editor

Hierarchische Strukturierung der dokumentenübergreifenden Tags zur Abbildung von Checklisten, Prüfschemata und Arbeitsprozessen.

DOKUMENTE ORGANISIEREN

Dokumentenmanagement

Unterstützt hierarchische Ordnerstrukturen mit Aktenfunktion.

Unterstützte Datenformate

PDF, Word, Powerpoint, Excel, Outlook E-Mails und viele andere Bild- und Textformate.

Maschinelle Texterkennung

Fortschrittliche automatische Texterkennung (OCR) in eingescannten Dokumenten.

EINSATZ UND BETRIEB

On Premises Deployment

Lokale Einrichtung und Installation einer Codefy Instanz in Ihrer eigenen IT-Infrastruktur.

Dedizierter Server

Einrichtung einer Codefy Instanz auf einem eigens für Sie konfigurierten Server bei einem führenden deutschen und nach ISO 27001 zertifizierten IT-Infrastruktur Anbieter.

Cloud Betrieb

Moderner Cloudzugang bei ausschließlichem Betrieb bei führenden ISO 27001 zertifizierten deutschen Anbietern mit Serverstandort in Deutschland.



GET A DEMO

**ERLEBEN SIE
CODEFY IM
EINSATZ.**

KONTAKT

Tianyu Yuan

+49 176 3490 6636

yun@codefy.de

www.codefy.de

**CODEFY IST
CO₂ NEUTRAL**

Wir übernehmen Verantwortung und finanzieren zertifizierte Projekte zur Aufforstung von Wäldern. Damit gleichen wir in vollem Umfang alle anfallenden CO₂-Emissionen aus, sofern wir sie nicht vermeiden können.

Passende Weiterbildungen finden Sie hier:

Weiterbildung zum Thema Recht

Finden Sie aus unserem breiten, erstklassigen Weiterbildungsangebot die für Ihre Bedürfnisse passende Fortbildung. Profitieren Sie von unseren maßgeschneiderten Seminaren und Lehrgängen mit erfahrenen, hochkarätigen Experten rund um das Thema Recht. [Jetzt informieren.](#)

e-Learning – Klicken und Lernen

Das FORUM Institut bietet mit hochwertigen e-Learning-Programmen eine flexible Weiterbildungsform. Entscheiden Sie selbst, wann und wo Sie lernen.

[Jetzt testen.](#)

Inhouse-Seminare – Maßgeschneiderte Lösungen

Alle unsere Seminare eignen sich auch hervorragend als [Inhouse-Training](#). Jetzt individuelles [Angebot anfordern](#).