

Juristisches Projektmanagement (Teil 2)

Das Rahmenkonzept des International Institute of Legal Project Management

Harald Evers, LL.M., LPP (IILPM), Rechtsanwalt und akkreditierter Trainer des IILPM, Mazars Rechtsanwalts-gesellschaft mbH

Todd Hutchison, LPP (IILPM), Chairman des International Institute of Legal Project Management (IILPM)

26. März 2019

LR 2019, Seiten 19 bis 25 (insgesamt 7 Seiten)

Das *International Institute of Legal Project Management* („IILPM“) definiert Juristisches Projektmanagement als den Einsatz der Methoden des allgemeinen Projektmanagements zur Optimierung der Rechtsberatung. 1

Das IILPM hat dazu Ende letzten Jahres ein Rahmenkonzept zum Juristischen Projektmanagement veröffentlicht, das im Folgenden kurz vorgestellt wird. Es handelt sich um den Grundbaustein des Juristischen Projektmanagements.

Dieser Beitrag ist eine Fortsetzung der [Beitragsreihe zum Juristischen Projektmanagement](#). 2

I. Einführung

Grundlage des Konzepts ist die Erkenntnis, dass sich der Rechtsberatungssektor in den kommenden Jahren stark verändern wird. Angetrieben von der Digitalisierung und der hochinnovativen wie agilen Legal-Tech-Szene unterliegt die Rechtsberatung fortan einem Rechtfertigungszwang hinsichtlich ihrer Produktivität und ihres Nutzens (II). Dies wird zu einer geradezu epochalen Änderung der Rechtsberatungspraxis führen (III). Keine Rechtsberatungseinheit ist stark genug, sich dieser Entwicklung zu verschließen (IV). Das Rahmenkonzept des IILPM gibt in diesem sich wandelnden Marktumfeld Orientierung und verfügt über die Flexibilität, künftige Entwicklungen zu antizipieren (V). Seine Einführung führt zu einem deutlich strukturierteren und nachhaltigeren Beratungsansatz (VI). 3

II. Eine neue juristische Arbeitsära im Lichte fokussierter Produktivität

Juristisches Projektmanagement ist zu einem globalen Trend geworden, der Innovationen vorantreibt, alternative Honorarmodelle ins Spiel bringt, Rechtsberatungsroutinen rationalisiert und Quelle erheblicher Produktivitätssteigerungen innerhalb der insgesamt vergleichsweise traditionell orientierten Rechtsberatung ist. Die Werkzeuge des Juristischen Projektmanagements ermöglichen die effiziente Planung und Umsetzung von Rechtsberatungsprojekten unabhängig von der jeweiligen Größe, Komplexität und dem betroffenen Rechtsgebiet. 4

Vielen Rechtsberatungseinheiten gelingt der Einsatz der entsprechenden Methodik bislang nur in geringem Maße. Zum Teil werden Technologien und Methoden falsch angewandt, zum Teil gelingt es nicht, diese Technologien und Methoden in die bestehenden Systeme und Prozesse zu integrieren. Weiterhin fehlt es den im deutschsprachigen Raum ausgebildeten Juristen an dem entsprechenden Vorwissen und damit einhergehend der Sensibilität und der Umsetzungskompetenz des Juristischen Projektmanagements als einer Schlüsselkompetenz zukünftiger Rechtsberatung. Vor diesem Hintergrund hatte sich das IILPM (global) das Ziel gesetzt, dem Rechtsberater und Rechtsanwender ein entsprechendes Rahmenkonzept bereitzustellen. 5

Das IILPM definiert juristisches Projektmanagement als die *"Anwendung von Projektmanagementprinzipien und -praktiken zur Verbesserung der Erbringung von Rechtsdienstleistungen"*. Eine globale Studie des IILPM¹ mit Juristen aus neun verschiedenen Jurisdiktionen ergab, dass die Bezugnahme auf das Juristische Projektmanagement auch die Anwendung von Technologie (Legal Tech), Prozessverbesserung (Legal Process) und moderne Führungsstile umfasst. 6

Das bedeutet, dass ein Rahmenkonzept des Juristischen Projektmanagements geeignete Projektmanagementmethoden mit verfügbaren Legal-Tech-Instrumenten, Workflow-Systemen und -prozessen sowie deren Interaktion mit dem Anwender integrieren muss. Die Rechtsberatung muss durch schlanke, technologiegestützte, effiziente und wiederholbare Prozesse optimiert werden. 7

Komplexe, multidimensionale Rechtsberatung wie etwa im Rahmen der derzeit in der Bundesrepublik Deutschland ausgetragenen Massenklageverfahren, von Transaktionen im multinationalen Kontext oder innerhalb der großen multijurisdiktional geprägten Schiedsverfahren erfordert die Koordination großer, standortübergreifender Rechtsberatungsteams. Diese Koordination und die damit einhergehende Bewältigung ganz neuer und in dieser Komplexität bislang nicht bekannter juristischer Beratungsprojekte ist nur durch Standardisierung von Prozessen und den Aufbau effizienter Kollaborationsplattformen managebar. Im Fokus steht nicht mehr wie über viele Jahrhunderte hinweg der einzelne (charismatische) Rechtsberater, sondern ein effizient und funktional agierendes *Anwalts team*, innerhalb dessen jedes Mitglied wissen muss, wer woran arbeitet, welche Aufgaben als nächstes anstehen und welche fachlichen Interdependenzen zur Arbeit der im Projekt arbeitenden KollegInnen bestehen. Mit der Einführung eines professionellen Juristischen Projektmanagements kann diese neue Herausforderung gemeistert und damit der Grundstein für einen modernen Rechtsberatungsansatz gelegt werden. Die Rechtsberatung, oft ähnlich komplex, aber aufgrund ihres sprachlich-abstrakten Backgrounds weniger greifbar als Programmcodes oder etwa die Entwicklung von Produktionsstrahlen, kommt damit nach Jahrzehnten stehengebliebener Arbeitsmethodik auf Augenhöhe mit Arbeitsstandards, die in vielen anderen Branchen bereits seit längerer Zeit etabliert sind. 8

III. Eine epochale Änderung der Rechtsberatung

Im derzeitigen Rechtsberatungsmarkt bestehen global vier wesentliche Gründe, die die Rechtsdienstleister zur Einführung eines professionellen Juristischen Projektmanagements bewegen: 9

¹ IILPM (2017), Legal Project management Competency Framework, A Global Standard for Professional Development in Legal Project Management, Executive Summary, International Institute of Legal Project Management.

1. Honorargestaltung

Bedeutende Mandanten fordern immer mehr neben dem Modell der abrechenbaren Stunden alternative Honorarvereinbarungen, die ihnen ein höheres Maß an Planungsgenauigkeit ermöglichen und den Rechtsberatern Produktivitätssteigerungen abverlangen. Sobald die Mandanten Festpreismodelle durchsetzen können, besteht auf der Rechtsberaterseite ein erhöhter Bedarf an Effizienzsteigerungen bei der gleichzeitigen Notwendigkeit eines hochwertigen Qualitätsmanagements. Diese Entwicklungen erfordern eine Optimierung der Rechtsberatung an sich wie auch die Etablierung von Supporteinheiten für Routineaufgaben, die fortan nicht mehr für einen vergleichsweise hohen Stundensatz von hochqualifizierten Associates ausgeführt werden können (oder jedenfalls nicht mehr bezahlt werden). Weiterhin werden die Arbeitsprozesse momentan digitalisiert und Möglichkeiten des Einsatzes moderner Kommunikations- und IT-Technologien ausgelotet. Daneben werden (endlich) die Arbeitsabläufe einer modernen Prozessgestaltung und -standardisierung unterworfen. Diese Entwicklungen werden langfristig das traditionelle, Unproduktivität belohnende Modell abrechenbarer Stunden relativieren und einen immer stärkeren Rechtfertigungszwang für kostenintensive Rechtsberatungsleistungen auslösen, soweit diese nicht im Highend-Bereich operieren.

10

2. Integration von Produktivitätselementen

Sind also fortan effiziente und effektive Arbeitspraktiken unerlässlich, müssen die verfügbaren Softwarelösungen, Arbeitsprozesse und Teamzusammensetzungen dem Projektmanagementziel unterworfen werden, die Produktivität unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Teammitglieder zu erhöhen. Im Kleinen genügt hier der Einsatz innovativer Software und die Investition in Hardware (wie etwa eines zweiten und dritten Bildschirms am Arbeitsplatz, Videokamera und Headset) sowie der Einsatz von Kollaborationsplattformen, Vertragsgeneratoren, aber auch Instrumenten künstlicher Intelligenz, die die Rechtsberatung unterstützen und zunehmend eine größere Anpassungsfähigkeit an die Erfordernisse qualitativ hochwertiger juristischer Arbeit und konfigurierbare Workflow-Prozesse bieten. Hier liegt in unseren Augen die Zukunft der Rechtsberatung und an dieser Stelle kündigt sich bei den bisherig am (deutschsprachigen) Markt aktiven Rechtsberatern eine erhebliche Marktverschiebung zugunsten multidisziplinärer sowie IT-affiner Beratungseinheiten an.

11

Rechtsberatung fußt in Zukunft weiterhin (auch) auf der Kompetenz, der Kreativität und der Integrität des jeweilig tätigen Rechtsanwalts; im Ergebnis wird aber der Einsatz neuer Technologien darüber entscheiden, ob seine Rechtsberatungseinheit besteht oder geht.

12

Die sich im deutschsprachigen Raum langsam etablierende Legal-Design-Methode² beschleunigt diese Entwicklung.

13

3. Stärkung der Belastbarkeit von Rechtsberatungsteams

Der Legal-Design-Gedanke führt zu einer ganz entscheidenden Erkenntnis: Nur die Rechtsberatungseinheit, die aufgrund eines etablierten Projekt- und Arbeitsprozessmanagements in der Lage ist, Mandate kontrolliert („*monitored*“) zu bearbeiten, gewährleistet ihren Beratern Ausgeglichenheit, Durchhaltevermögen und Weitblick. Der bisher vielen Rechtsberatern, im Unterschied zu den meisten anderen Branchen, vertraute und sie angreifende Stress ist Folge eines echten oder wahrgenommenen

14

² <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6515729221535432704/>; <http://www.lawbydesign.co/en/home/>

Kontrollverlusts, der daraus resultiert, dass den jeweiligen Beratern die Methoden des (Juristischen) Projektmanagements fremd sind. Verliert aber der Rechtsberater die Kontrolle über sein Projekt oder kann diese nur mit hohem Engagement und einem alle Maße sprengenden wöchentlichen Arbeits-einsatz gewährleisten, steigt sein Stressniveau, engt sich sein Blick und mäßigt sich die von ihm erbrachte Rechtsberatungsleistung. Wenn die jeweilige Rechtsberatung aber auf einem klar definierten Prozess im Rahmen eines professionellen Juristischen Projektmanagements basiert, dann werden selbst komplexe Rechtsberatungsprojekte vermittel- und managebar („What you can measure, you can manage“). Dies ist einer der Gründe, warum traditionelle Projektmanagementmethoden wie Risikomanagement, Issues Management, Variation (Change) Management und Performance Tracking für die Rechtspraxis so wertvoll sind.

4. Entwicklung leistungsstarker Teams und Servicekapazitäten

Der Fokus der Ausbildung junger Anwälte muss in der Bestärkung leistungsstarken Verhaltens beruhen, das neben dem Auf- und Ausbau juristischer Kompetenzen auch die Erlangung und Verbesserung sozialer und digitaler Fähigkeiten fördert. Projektarbeit benötigt sowohl intern wie auch mit dem Kunden einen vielfach erhöhten Grad an Interaktion und Kommunikation. Es erfordert insbesondere einen Lessons Learnt Review-Prozess am Ende jedes komplexeren Beratungsprojekts, der erheblich zur Optimierung der Arbeit eines Rechtsberatungsteams wie auch seiner Zusammenarbeit mit einem Mandanten beitragen kann.

15

IV. Der Rechtsberatungsmarkt in Bewegung

Die (deutsche) Anwaltschaft antizipiert diese Entwicklungen eher verhalten. Altman Weil (2016)³ bemerkte: *“Despite the fact that 93% of law firm leaders think a focus on improved practice efficiency is a permanent trend in the legal market, fewer than half of all law firms (44%) have significantly changed their strategic approach to efficiency – seemingly a large strategic disconnect.”*

16

Während Studien aus den USA inzwischen darauf hindeuten, dass über 40% der größeren US-Kanzleien an Legal Project Management (LPM)-Schulungen teilnehmen, berichten sie, dass nur 33% der Kanzleien LPM aktiv zur Unterstützung der Rechtsarbeit nutzen (24% für interne Rechtsteams)⁴. Dies wird auf die mangels bestehender Fortbildungsangebote bestehende Schwierigkeit zurückzuführen sein, sowohl den Technologieeinsatz wie auch die der Rechtsberatung zugrundeliegenden Arbeitsprozesse aktiv zu durchdenken und zu modernisieren. Im deutschsprachigen Raum und dem ihm innewohnenden elitären und insgesamt nur im geringen Maße technologie- und interdisziplinär orientierten Ansatz der Juristenausbildung wird das dem Mandanten übermittelte Bild der Rechtsberatung regelmäßig noch traditioneller erscheinen: Die Anliegen des Mandanten werden häufig nicht im 360-Grad-Modus und insbesondere nicht mit Blick auf das den Rechtsfragen zugrundeliegende kaufmännische Problem, sondern allein aus der Perspektive des singulär zu lösenden juristischen Problems und damit unzureichend erfasst.⁵

17

³ Seeger, E and Clay, T (2016), 2016 Law Firms in Transition, Altman Weil, Inc. URL: http://www.altman-weil.com/dir_docs/resource/95e9df8e-9551-49da-9e25-2cd868319447_document.pdf, S. iv.

⁴ IMPA (2018) Legal project Management – a New Kid on the Block, International Project Management Association, URL: <https://www.ipma.world/legal-project-management-new-kid-block/>

⁵ Vgl. hierzu allgemein Levy, S., Legal Project Management Field Guide, Five Tools For Busy Professionals, Seattle, 2014, S. 38 ff.: *“Clients don’t have legal problems. They have business problems.”*

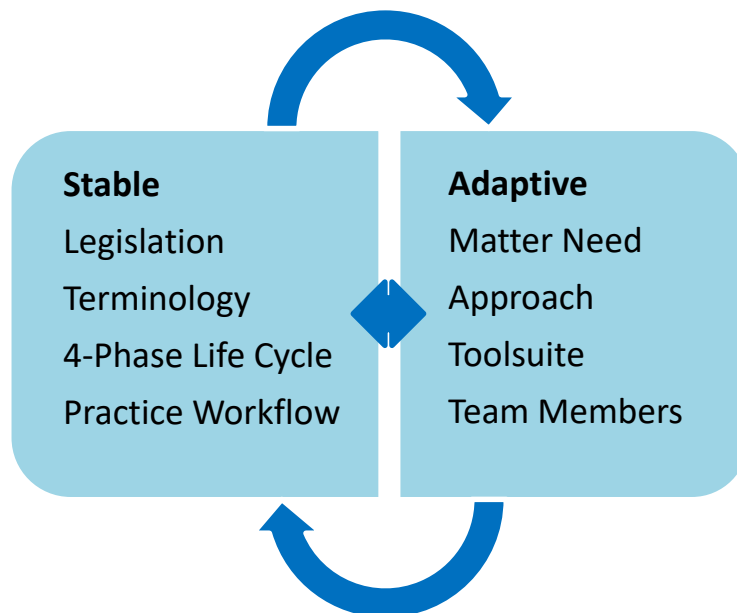
Ein technologiedefensiver und juristisch-elitärer Beratungsansatz sowie das Ziel, ausschließlich beim abrechenbaren Stundenmodell zu bleiben, wird Mandanten dazu bewegen, zu moderner aufgestellten Rechtsberatungseinheiten zu wechseln. Bei der Untersuchung des sich wandelnden Rechtsmarktes stellte Georgetown Law (2015)⁶ fest: *"[...] wird immer deutlicher, dass sich die Mandatierungsgewohnheiten signifikant verändert haben, was sich negativ auf die Nachfrage nach Rechtsberatungsleistungen ausgewirkt hat"*. Dies resultiert darin, dass *"wir heute in einem Mandantenmarkt leben, in dem alle wichtigen Entscheidungen darüber, wie Rechtsdienstleistungen erbracht und verrechnet werden, von Mandanten getroffen oder stark beeinflusst werden"*. 18

Die Implementierung der Methoden des Juristischen Projektmanagements fördert nicht nur den Wechsel zu neuen Softwarelösungen, sondern beginnt damit, die Denkweise oder neudeutsch „das Mindset“ der Beteiligten zu ändern, was die Qualität der Rechtsberatung erheblich steigert. 19

V. Orientierung am Rahmenkonzept und Einbeziehung künftiger Entwicklungen

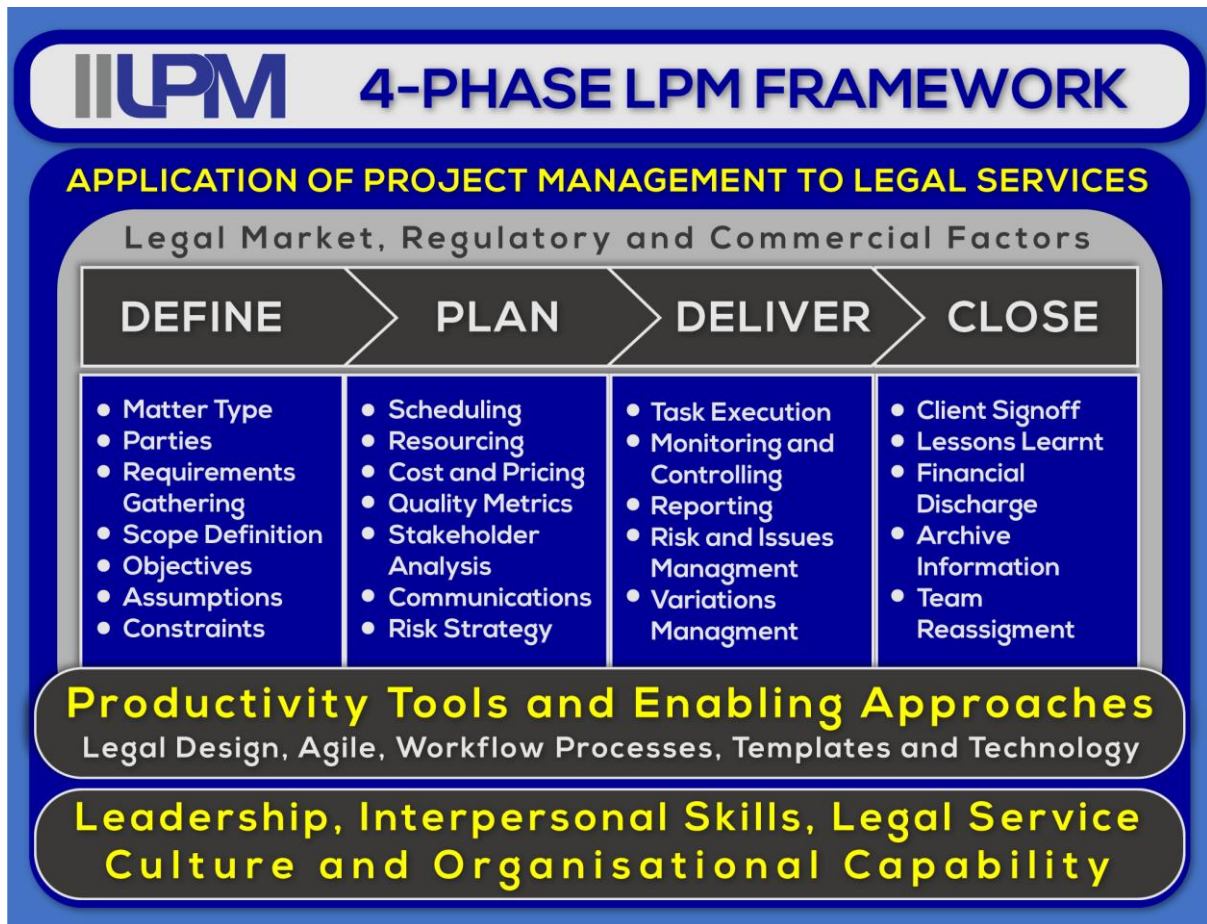
Strukturierte Arbeitsprozesse steuern das Verhalten. Standardisierung beschleunigt daher den Kompetenzzuwachs des jeweiligen Rechtsberatungsteams, das mit wiederholbaren Beratungsansätzen hochwertige Beratungsergebnisse erzielt. Konsistenz prägt hierbei Marke und Kultur der jeweilig aktiv werdenden Rechtsberatungseinheit, die sich hervorhebt, wenn sie sich agil und flexibel zeigt. 20

Die Standardisierung beginnt damit, dass der jeweilige Rechtsberatungsansatz dem stets gleichen vierphasigen Lebenszyklusmodell folgt: Definition, Planung, Leistungserbringung und Projektabschluss. Anpassungsbedarf ergibt sich jeweils aus den Besonderheiten des jeweiligen Mandats, dem Beratungsansatz der jeweilig aktiv werdenden Anwälte sowie der von ihnen im Rahmen der Beratung eingesetzten Software. 21



⁶ GL (2015) 2015 Report on the State of the Legal Market, Georgetown Law, Center for the Study of the Legal Profession, URL <https://de.slideshare.net/DavidChamberlin/2015-report-on-the-state-of-the-legal-market-by-peer-monitor-georgetown-law>.

Bei der Entwicklung eines funktionsfähigen LPM-Rahmens sind vier Schlüsselfaktoren zu berücksichtigen:	22
1. Branchenfaktor:	
In die Rechtsberatung müssen die externen Faktoren des jeweiligen Mandats wie der jeweilige Wettbewerb, regulatorische Einflüsse sowie die spezifische Natur und das wirtschaftliche Umfeld des jeweiligen Mandanten einbezogen werden.	23
2. Workflow-Faktor:	
Der jeweilige juristische Planungs- und Ausführungsaufwand muss an die besonderen Bedürfnisse des jeweiligen Mandats angepasst werden.	24
3. Produktivitätsfaktoren:	
Es sollte zwischen dem Mandanten und den jeweiligen Beratern Konsens hinsichtlich der vom juristischen Berater einzusetzenden Beratungs- und Kollaborationssoftware und der mandatsbezogenen Beratungsansätze bestehen.	25
4. Rechtsberatung ist Teamarbeit:	
Das Juristische Projektmanagement legt ein wesentliches Augenmerk auf die Kommunikation und die Interaktion mit und zwischen den wichtigsten Stakeholdern und innerhalb der Kollegen der jeweiligen Rechtsberatungseinheit. Arbeitskultur, Arbeitsmethodik und die sozialen Kompetenzen der involvierten Rechtsberater sind neben der fachlichen Exzellenz nach diesem Ansatz maßgeblich für den Erfolg des jeweiligen Mandats.	26
Auf diese Prämissen aufbauend wurde das Rahmenkonzept zum Juristischen Projektmanagement des Internationalen Instituts für Juristisches Projektmanagement entwickelt.	27
VI. Einführung des Rahmenkonzepts des International Institutes of Legal Project Management	
Das Rahmenkonzept des Internationalen Instituts für Juristisches Projektmanagement bietet eine Best-Practice-Methodik, die Rechtsdienstleister bei der Strukturierung der jeweilig einem Mandat gerecht werdenden individuellen Schlüsselfaktoren unterstützt:	28



Es erarbeitet Mandatsanfragen nach dem vorstehend beschriebenen vierstufigen Ansatz.

Das vorgestellte Rahmenkonzept definiert die Kernprozesse der Rechtsberatung und berücksichtigt, dass Rechtsberater dort brillieren, wo sie neben fachlicher Exzellenz einen Legal Design Ansatz zur Definition ihrer Arbeits- und Technologieprozesse verfolgen, einschließlich der Auswahl von Tools, Checklisten und Vorlagen. Das LPM Framework wird durch eine Reihe von Vorlagen unterstützt, die vom International Institute of Legal Project Management entwickelt worden sind.

29

Das LPM Framework zielt darauf ab, die erforderlichen Änderungsprozesse innerhalb der jeweiligen (Inhouse-) Rechtsberatungseinheit voranzutreiben. Juristisches Projektmanagement wird in Lehr-, Technologie- und Praxiserfahrungen eingebettet, die es dem jeweiligen Rechtsberater ermöglichen werden, agiler und projektorientierter zu beraten.

30