

LEGAL PROJECT MANAGEMENT

MEHR EFFIZIENZ IN DER RECHTSABTEILUNG

Noch kommt Legal Project Management (LPM) vor allem im Ausland und in Kanzleien zum Einsatz – dabei eignet es sich ebenso gut für Rechtsabteilungen.

► „Es tut sich etwas, aber langsam“, resümiert Marion Ehmann, Rechtsanwältin und Expertin für LPM, Consulting for Legal Professionals. „Hauptsächlich arbeite ich in Deutschland mit Kanzleien zusammen, die ihre Juristen im LPM fortbilden möchten.“ In Skandinavien sei es ganz anders. Dort hat sie bereits die kompletten Rechtsabteilungen von Banken und einem Energieversorgungsunternehmen beraten. „Insgesamt sind dort in offenen Kursen die Hälfte der Teilnehmer Unternehmensjuristen.“ Von einer Rechtsabteilung sei sie hierzu-lande diesbezüglich bisher noch nicht kontaktiert worden. Ein Grund dafür sei der Kostendruck, der Kanzleien früher als Rechtsabteilungen dazu gebracht habe, LPM als Schlüssel für effizienteres Arbeiten zu sehen. Rechtsabteilungen würden hingegen immer noch mit anderem Maß gemessen als andere Unternehmensbereiche. „Zudem gibt es die Angst des Verlusts von Autonomie und Kontrolle“, so Ehmann. „Dabei bedeutet LPM ‚nur‘ die Anwendung von bewährten Methoden und Werkzeugen des Projektmanagements bei juristischen Sachverhalten.“ Jede juristische Angelegenheit, die einen Anfang und ein Ende habe, dafür Arbeitsschritte beinhalte, für die begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen, sei ein Projekt. „Methoden des Projektmanagements gibt es seit Jahrzehnten, insofern ist es naheliegend, diese in den juristischen Bereich zu übertragen“, betont Ehmann. Ein wichtiges Beispiel ist das Scoping, also die sorgfältige Klärung des Auftrags im Vorfeld hinsichtlich des Ziels, des eigentlichen Problems, der Verantwortung und des Erfolgs. „Das macht auch für kleinere Rechtsabteilungen Sinn.“ Ebenfalls recht einfach einzuführen sei ein Kanban-Board, eine Methode aus dem agilen Arbeiten, auf dem die Arbeitsschritte und die Verantwortlichkeiten visualisiert werden. Grundsätzlich gelte: „Agiles Arbeiten, kann, muss aber kein Teil von LPM sein.“

Insgesamt bietet LPM aus Sicht von Ehmann wesentliche Vorteile: „Eine bessere Unterstützung des operativen Geschäfts und die damit verbundene Risikoeinschätzung sowie eine höhere Effizienz und Geschwindigkeit.“ Um LPM auszupro-

bieren, empfiehlt sie, mit der Projektauswertung anzufangen. Für diejenigen, die systematischer vorgehen möchten, lohnten sich Bücher und Fortbildungen.

Harald Evers hat sich ebenfalls intensiv mit LPM beschäftigt: Der Rechtsanwalt ist zugleich Trainer des International Institute of Legal Project Management IILPM. Auch er sagt: „Wenngleich wir auf Trainerseite eine verstärkte Nachfrage zu den Methoden und Instrumenten des Juristischen Projektmanagements beobachten, sind mir im deutschsprachigen Raum kaum Unternehmen bekannt, die ein echtes LPMO, Legal Project Management Office, aufgesetzt haben.“ Allerdings lagerten einige Firmen die LPM-Funktion auf externe Rechtsberater aus. „Es gibt zudem auch erste Ausschreibungen von Unternehmen, die neben Rechtsberatungsleistungen die



„LPM bedeutet ‚nur‘ die Anwendung von bewährten Methoden und Werkzeugen des Projektmanagements bei juristischen Sachverhalten.“

–
**Marion Ehmann, Rechtsanwältin, Expertin für LPM,
Consulting for Legal Professionals**

Dienstleistung LPMO ausschreiben. Hier sind neben den Magic-Circle- oder Top-10-Kanzleien insbesondere größere Multidisciplinary Practices mit ihren Kompetenzen im Projekt- und Prozessmanagement am Zuge.“

Den Hauptvorteil beim Einsatz von LPM sieht Evers darin, dass die Rechtsabteilung ein Partner auf Augenhöhe von anderen Abteilungen werde. Besonders geeignet hält er LPM für M&A. Auch im Arbeits- und Gesellschaftsrecht gebe es viele standardisierbare Prozesse. „Ein weiteres Beispiel sind Vertraulichkeitsvereinbarungen und Gesellschaftsgründungen“, so Evers. „Bei 80 bis 90 Prozent dieser Tätigkeiten braucht man keine Volljuristen mit Prädikat aus einer Spitzenkanzlei, das können bei entsprechenden LPMO- und Prozessmanagementkapazitäten auch Wirtschaftsjuristen mit dem gleichen Qualitätsniveau aus den nachfolgenden Kanzleien übernehmen.“ Bei der Beauftragung von Kanzleien gebe es ebenfalls noch viel Optimierungsbedarf: „Oft werden die Einzelschritte in Kanzleien nicht heruntergebrochen; von dem damit einher-

gehenden erhöhten Zeitaufwand leben sie“, so Evers. „Unternehmen sollten daher immer ihr Ziel, ihr Budget und die Ressourcen definieren, das gilt für externe genauso wie für interne Aufträge.“ Gutes Projektmanagement bedeute, vor allem am Anfang viel nachzudenken.

JURISTEN FEHLT AUSBILDUNG IM PROJEKTMANAGEMENT

Bei KPMG Law wird LPM bereits seit etwa drei Jahren genutzt. „In der Vergangenheit haben Rechtsanwälte ihre Projekte selbst geführt“, berichtet Philipp Glock, Standortleiter Leipzig, Co-Head Legal Process & Technology KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH. „Das hatte zwei Nachteile: Zum einen sind Juristen, vorsichtig gesagt, nicht immer die besten Projektmanager. Sie sind schlicht nicht ausgebildet dafür.“ Für das Management von Projekten würden andere

LEGAL PROJECT MANAGEMENT AUS SICHT EINER UNTERNEHMENSRECHTSABTEILUNG:

„Zunächst darf man nicht vergessen, dass in der klassischen juristischen Ausbildung das ganze Thema Projektmanagement und Kostenmanagement nicht vorkommt. Dies zeigt sich natürlich auch in der täglichen Arbeit von Juristen, ob Inhouse oder in einer Kanzlei. Gerade hier liegt aber die Chance für beide Seiten, den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden: Schließlich wächst der Kostendruck auf Kanzleien, denn die wenigsten Inhouse-Abteilungen sind noch bereit, wie früher schlicht nach – meist nicht wirklich im Gesamtergebnis belastbar kalkulierbaren – Stundensätzen abzurechnen. Aber auch die Rechtsabteilungen sehen sich Budgetkürzungen ausgesetzt und müssen, wie alle anderen Abteilungen auch anhand von KPIs zeigen, dass sie ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Dies in einem Umfeld von komplexer werdenden Projekten und schwindenden Ressourcen von kompetenten Juristen auf dem Arbeitsmarkt.

Im LPM fit zu werden, kann hier allen helfen, nicht nur die Kosten sowie die oft straffen Zeitvorgaben der Projekte laufend managen und kontrollieren zu können, sondern auch klare Transparenz darüber zu haben, wo man steht, wo Teilprojekte noch hängen und wie sich der Einsatz der (personellen) Ressourcen verteilt. Wie überall schafft Transparenz meines Erachtens mehr Vertrauen zwischen den Beteiligten und sorgt für ein Gefühl der Fairness: Die abrechnende Kanzlei muss nicht mehr umständlich darlegen, dass sie die Bearbeitenden bestmöglich eingesetzt hat und um jede Stunde feilschen, und der Inhouse-Steuernde hat jederzeit die Gewissheit, dass er durch schlankere Prozesse, bessere Verzahnung mit den externen Bearbeitern und den optimalen Ressourceneinsatz einen guten Gegenwert für sein Budget bekommt und die sichere Zielerreichung gewährleisten kann.

Hier ist dann auch die Schnittstelle zum zweiten großen Thema, das die Juristenwelt gerade umtreibt, gegeben: Automatisierung von Vorgängen durch Legal Technology (LT), Einsatz von Collaboration Platforms etc. LPM muss diese Tools klug einsetzen, ob beim Wissensmanagement, bei der Bearbeitung von Compliance-Vorfällen oder in Transaktionsprojekten: Setzt die Kanzlei oder das Inhouse-Team LPM und LT klug ein, kann (derzeit) damit ein Vorsprung gegenüber Mitbewerbern generiert und für die Anwälte Zeit freigeschaufelt werden, sich mit den Themen zu beschäftigen, die nach wie vor einen klugen Kopf und keinen Technologie-Einsatz erfordern.

Ich weiß, dass viele Juristen auf der einen wie der anderen Seite noch die Augen davor zumachen in der Hoffnung ‚Das geht schon wieder vorbei‘, aber der digitale Wandel macht auch vor unserer Profession nicht halt und erfordert neue Skills. Als Jurist Methoden aus dem LPM und aus LT einzusetzen, wird uns in einigen Jahren wahrscheinlich schon völlig normal erscheinen. Wer das heute nicht erkennt und sich darauf einstellt, läuft hier Gefahr, den Anschluss an die sich wandelnde Arbeitswelt zu verpassen.“

Christina Sontheim-Leven, LL.M., Chief Legal and Compliance Officer, Postcon Deutschland B.V. & Co. KG

Fähigkeiten als für die Lösung komplexer rechtlicher Fragen benötigt: „Man braucht Spaß am Organisieren, am Durchdenken von Abläufen, am ständigen Anpassen des Prozesses und auch am Controlling von Fortschritten und Risiken“, so Glock. Zum anderen verlangten Mandanten heute zunehmend Pauschalpreise, Fee Caps etc. Die Zeit der Abrechnung nach reinen Stundensätzen sei vielfach bereits vorbei. „Kanzleien müssen ihre Projekte deshalb effizienter abarbeiten, das Management der Projekte muss besser werden“, betont Glock. Darüber hinaus sei LPM auch schlicht wirtschaftlicher als nur mit Rechtsanwälten zu arbeiten. Oft sei es sinnvoller, Profis wie etwa Wirtschaftsjuristen einzusetzen, die geschult sind im Projektmanagement und Verständnis haben für die juristischen Vorgänge.

Glock: „Wir nutzen LPM etwa für die Organisation von Masseklagen, in M&A-Projekten, Umstrukturierungen, Vergabeverfahren oder internationalen IP-Management-Projekten – all das sind Aufgaben, die von einem strukturierten Projektmanagement stark profitieren.“ Doch auch bei kleineren Projekten könnten einzelne Prinzipien Anwendungen finden, etwa eng getaktete Abstimmungen von Zwischenergebnissen mit dem Mandanten und weitere „agile“ Ansätze. Durch LPM könne KPMG Law leichter Pauschalen anbieten und attraktivere Budgets kalkulieren. „Aus Mandantensicht ist das erhöhte Professionalität zu interessanten Preisen. Aus Kanzleisicht bedeutet es einen Fokus auf die Kernkompetenz: Anwälte konzentrieren sich auf das juristische Handwerk, die Qualität steigt.“ Auch wenn jedes Projekt anders und die Methode für eine belastbare statistische Auswertung noch zu jung sei: „Geschätzt würde ich im Durchschnitt jedenfalls von einem zweistelligen Prozentbetrag ausgehen“, so Glock.

In Deutschland gibt es zudem Rechtsabteilungen, in denen LPM bereits eingesetzt wird. Ein Beispiel dafür ist Daimler.



„Man braucht Spaß am Organisieren, am Durchdenken von Abläufen, am ständigen Anpassen des Prozesses und auch am Controlling von Fortschritten und Risiken.“

–
Philipp Glock,

Standortleiter Leipzig und Co-Head Legal Process & Technology, KPMG Law Rechtsanwalts-gesellschaft mbH

„Als Partner der Business-Bereiche sind unsere Unternehmensjuristen von Anfang an in die rechtssichere Entwicklung von innovativen Produkten und Services involviert“, sagt ein Unternehmenssprecher. Deshalb habe es sich als sinnvoll erwiesen, die juristische Arbeit stärker in Projekten zu organisieren. „Legal Project Management ermöglicht es, komplexe Projekte in Einzelschritte zu unterteilen und in verschiedenen Phasen des Projekts die entsprechenden Experten einzubinden und zu koordinieren“, so der Unternehmenssprecher weiter. Das gelte insbesondere für Themen wie das autonome Fahren, bei denen Juristen und Ingenieure Hand in Hand die Mobilität der Zukunft gestalten. „In unserer Rechtsabteilung arbeiten deshalb neben Juristen auch Projektmanager, insbesondere in der Prozessentwicklung und -steuerung sowie bei der Etablierung von neuartigen Beratungstools.“ So könne die Rechtsabteilung noch schneller und agiler die Fachbereiche auch bei komplexen Themen beraten und unterstützen. Zudem biete das Unternehmen seinen Juristen seit mehreren Jahren Weiterbildungsmaßnahmen zum Projektmanagement an.

TIPPS FÜR RECHTSABTEILUNGEN VON JIM GRAY, VICE PRESIDENT, HEAD OF OPERATIONS, SAP GLOBAL LEGAL:

1. Liefern Sie Ihren Kunden schnelle Erfolge.
2. Versuchen Sie, Ihren Erfolg objektiv zu messen (zum Beispiel Zeit- und Geldersparnis, verbesserte Qualität, schnellere Bearbeitungszeit etc.).
3. Stellen Sie sicher, dass die Mitglieder des Projektteams Verantwortung übernehmen.
4. Seien Sie transparent und realistisch bezüglich Ihrer Projekterwartungen.

LPM HILFT AUCH BEIM DATENSCHUTZ

Bei SAP schuf die globale Rechtsabteilung 2014 informell die erste Rolle im Bereich LPM, als das Field Legal Operations-Team Unterstützung bei der Durchführung eines länderübergreifenden General Terms & Conditions-Lokalisierungsprojekts benötigte. „Der Projektmanager arbeitete eng mit vielen verschiedenen Interessengruppen zusammen, um das Projekt, den Umfang, den Zeitrahmen und

„Nicht nur das LPM allein macht die Rechtsabteilungen effizienter, sondern auch die Gesamtinvestitionen in die Legal Operations, die zu einer verbesserten Erbringung von Rechtsdienstleistungen für unsere internen Kunden führen.“

– Jim Gray, Vice President, Head of Operations, SAP Global Legal

die Kundenerwartungen zu managen“, berichtet Jim Gray, Vice President, Head of Operations, SAP Global Legal. „Ein kritischer Erfolgsfaktor war die Schaffung eines Umfelds von Transparenz und Verantwortlichkeit, das durch regelmäßige Statusberichte erreicht wurde.“ Die Vorteile eines Projektmanagements im Rechtsteam seien 2016 bei der Einführung der Datenschutz-Grundverordnung deutlich geworden, da diese eine enorme Koordination und Zusammenarbeit zwischen den Anwälten und den Kollegen für Datenschutz erfordert habe.

Allerdings: „Nicht nur das LPM allein macht die Rechtsabteilungen effizienter, sondern auch die Gesamtinvestitionen in die Legal Operations, die zu einer verbesserten Erbringung von Rechtsdienstleistungen für unsere internen Kunden führen“, meint Gray. Legal Operations übernehme die administrative, nicht-juristische Arbeit, indem sie sich auf die Automatisierung oder Vereinfachung von Arbeitsabläufen konzentriere. „Das gibt unseren Anwälten Zeit zurück, damit sie sich auf die eigentliche Rechtsangelegenheit konzentrieren können und nicht auf die Verwaltung einer Angelegenheit.“



„Unternehmen sollten daher immer ihr Ziel, ihr Budget und die Ressourcen definieren, das gilt für externe genauso wie für interne Aufträge.“

–

Harald Evers,
Rechtsanwalt, Trainer, International Institute of Legal
Project Management

Besonders gute eigne sich LPM nach Einschätzung von Gray für größere interne Rechtsabteilungen, in denen die Mitarbeiter über den Globus in verschiedenen Büros und Zeitzonen verteilt seien. „Das gilt insbesondere für größere Unternehmen, da sie in der Regel viele Prozesse und komplexe Arbeitsabläufe haben, die die Entscheidungsfindung oder den Turnaround im Kundenservice verlangsamen können“, hebt Gray hervor. Am anderen Ende des Spektrums würde ein LPM aber auch einem jüngeren Unternehmen zugutekommen, das in eine Hypergrowth-Phase eintrete, weil es an Prozessen oder internen Kontrollen mangle. Weniger geeignet wäre LPM wahrscheinlich für kleinere, interne Rechtsabteilungen, in denen die Mitarbeiter am selben Standort arbeiten.

Um die Mitarbeiter entsprechend zu qualifizieren, bietet SAP allen Mitarbeitern einen zweitägigen Workshop zum Thema Projektmanagement an. „Mehrere unserer Mitarbeiter im Bereich Legal Operations haben diesen Kurs besucht, um bei der Leitung von Projekten mit kleinerem Umfang zu helfen“, berichtet Gray. Anwälte könnten den gleichen Kurs belegen, da er ihnen einen guten Überblick darüber gebe, wie Projekte geleitet werden. „Dennoch ist es unser Ziel, dass sich unsere Anwälte darauf konzentrieren, der Experte für Rechtsfragen innerhalb eines Projekts zu sein und nicht selbst der Projektmanager zu werden“, so Gray. ■ Claudia Behrend



- × Kanzleien haben in Deutschland schneller als Rechtsabteilungen damit begonnen, LPM einzusetzen.
- × Agiles Arbeiten kann, muss aber kein Teil von LPM sein.
- × Der Einsatz von Wirtschaftsjuristen, die geschult sind im Projektmanagement und Verständnis haben für die juristischen Vorgänge, kann sinnvoll sein.
- × Durch LPM kann die Rechtsabteilung ein Partner auf Augenhöhe von anderen Abteilungen werden.
- × Kanzleien können durch LPM einfacher Pauschalen anbieten und attraktivere Budgets kalkulieren.
- × Für mehr Effizienz in der Rechtsabteilung können Investitionen in die Legal Operations eine gute Ergänzung zu LPM sein.