

Juristisches Projektmanagement (Teil 3)

Ein Überblick über Projektmanagementstandards

Harald Evers, LL.M., LPP (IILPM) | Rechtsanwalt, akkreditierter Trainer des IILPM
Todd Hutchison, LPP (IILPM) | Chairman des International Institute of Legal Project Management (IILPM)

23. September 2019

LR 2019, Seiten 133 bis 137 (insgesamt 5 Seiten)

Im deutschsprachigen Raum wird oft die Frage an uns herangetragen, inwieweit sich das Juristische Projektmanagement vom klassischen Kanon des allgemeinen und agilen Projektmanagements unterscheidet. Die einfachste, aber nicht abschließende Antwort darauf ist, dass sich das Juristische Projektmanagement (allein) an der Optimierung der Erbringung von Rechtsdienstleistungen orientiert und Juristische Projektmanager damit branchenspezifisch und in kurzer Zeit theoretisch und praktisch ein hohes Kompetenzniveau erreichen können. 1

Dieser branchenspezifische Fast-Track ist besonders für Unternehmensjuristen und Justiziere der öffentlichen Hand von Vorteil, die sowohl eine Vielzahl externer Berater koordinieren als auch in- und extern die Bedürfnisse verschiedenster Stakeholder im Blick haben müssen.¹ Hierbei kann ihnen – wie auch jedem externen Rechtsberater – die branchenspezifische Kenntnis traditioneller und agiler Projektmanagement-Methoden einen Wettbewerbsvorteil bieten. Dieser Wettbewerbsvorteil ergibt sich insbesondere daraus, dass immer mehr Mandanten das traditionelle Abrechnungsmodell der „billable hours“ hinterfragen. 2

Diese in den Markt einfließende Nachfrage nach Festpreisen zwingt die Rechtsberater dazu, den Mandatsumfang klarer und eindeutiger zu definieren, um sowohl qualitativ hochwertig als auch zu einer angemessenen Marge beraten zu können. Qualität, Fristeneinhaltung und Kostenbewusstsein führen in diesem Rahmen sowohl dazu, mit einem entsprechenden Issue und Variation Management zu arbeiten, als auch den effektiven Einsatz vorhandener Technologien zu forcieren sowie zu lösende Aufgaben jeweils auf dem entsprechenden Senioritätslevel zu platzieren, so dass diese Aufgaben schnell, präzise und wirtschaftlich sinnvoll bearbeitet werden können. Ein Katalysator der schnellen und präzisen Verarbeitung anstehender Rechtsfragen ist die Anwendung der Instrumente des Projektmanagements. 3

¹ <https://www.linkedin.com/pulse/in-house-legal-counsel-driving-need-project-skills-todd-hutchison/>.

Projektmanagement und entsprechende Schulungsmöglichkeiten werden von verschiedensten Institutionen angeboten, die wir im Folgenden kurz vorstellen möchten. Im Ergebnis gehen wir davon aus, dass der Rechtsberatungssektor aufgrund seiner Besonderheiten eines maßgeschneiderten Schulungskonzepts bedarf. 4

Davon losgelöste allgemeine Projektmanagementschulungen orientieren sich an den folgenden Konzepten: 5

I. Project Management Institute

PMI PMBOK - die Publikation des Project Management Institute² ("PMI") mit dem Titel "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" (6. Auflage), besser bekannt als PMBOK, ist zum internationalen De-facto-Standard für Projektmanagement geworden. 6

Tatsächlich verfügt das PMI über eine Reihe von Standards, unter anderem für das Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement.³ Diese Standards richten sich etwa auf den Umfang, den Zeitplan, die Kosten, die Qualität, Ressourcen, Kommunikation, die Stakeholder, Beschaffung, Risiken und Integration der verschiedenen Fragestellungen aus. 7

Für das juristische Projektmanagement sind aber nicht alle der dort aufgeführten Funktionen relevant. Das PMI hat seine eigenen Zertifizierungssysteme, wie den Project Management Professional^{®4} (PMP), der eine mindestens 35-stündige Ausbildung, 3-5 Jahre Vollzeit-Projektleitererfahrung und das Bestehen eines 4-stündigen Tests mit 200 Fragen, voraussetzt. 8

Diese Ausbildung ist nicht branchenspezifisch und damit mit einem sehr hohen Zeitaufwand verbunden. 9

II. Prince 2

Aexlos Prince2 - die Prince2-Zertifizierung ist die am meisten vergebene Zertifizierung weltweit geworden, was vor allem auf ihre einfache Erlangung im Vergleich zum PMP zurückzuführen ist. Prince2 steht für „*PR*ojects *IN* *C*ontrolled *E*nvironments“. 10

Grundlage dieses Trainings ist, dass Prince2 eine produktbasierte Zertifizierung ist, die sich auf die Prince2-Projektmanagement-Methodik konzentriert.⁵ Diese begann als IT-Methodik, bevor sie weiterentwickelt wurde, um für alle Arten von Projekten anwendbar zu sein. 11

² <https://www.pmi.org/>.

³ <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>.

⁴ <https://www.pmi.org/certifications>.

⁵ Vgl. <https://www.axelos.com/certifications/prince2>.

Obwohl auch Prince 2 als Standard weithin etabliert ist, erscheint uns dieser Standard als zu weit entfernt von den Spezifika der Rechtsberatung. 12

III. IPMA

IPMA ICB - Das Zertifizierungsmodell der International Project Management Association⁶ (IPMA), dem auch die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement⁷ angehört, beinhaltet die Sammlung von Self-Assessments, Berichten, Tätigkeitsnachweisen und Interviews. Die IPMA fördert ihren eigenen Standard, die so genannte Project Excellence Baseline⁸ (PEB). Das Training ist an der „Individual Competence Baseline (ICB)“ und dem „4-Level (4LC)“ Zertifizierungssystem⁹ ausgerichtet. 13

IV. ISO

ISO-Normen - Im Jahr 2012 veröffentlichte die ISO (International Standards Organisation) die ISO 21500:2112 Norm für "Guidance on Project Management", die von vielen Ländern nicht übernommen wurde, da die PMI-Standards tendenziell ein bevorzugtes Modell sind, die einen weit höheren Detailgrad aufweisen. 14

Es bestehen weitere ISO-Normen: 15

- ISO 21503:2017 "Guidance on Programme Management",
- ISO 21504:2015 "Guidance on Portfolio Management"
- ISO 21506:2018 "Earned Value in Project and Programme Management" und
- ISO 21511:2018 "Work Breakdown Structures for Project and Programme Management".

Interessanterweise beinhalten diese ISO-Normen kein Ausbildungs-, Qualifizierungs- und Zertifizierungssystem.

V. Agile

Agile Methodik: „Agile“ bedeutet im Allgemeinen, schnell und einfach auf Neuerungen im Projekt reagieren zu können. 16

Agile stellt ein Mittel zur schnellen Anpassung an geänderte Gegebenheiten, Innovation und Steigerung der Reaktionsgeschwindigkeit dar. „Agile Projektleitung“ ist letztlich ein in der Softwareentwicklungsbranche entwickelter Ansatz, um auf die Notwendigkeit einer 17

⁶ <https://www.ipma.world/individuals/certification/>.

⁷ <https://www.gpm-ipma.de/startseite.html>.

⁸ <https://www.ipma.world/projects/standard/>.

⁹ <https://www.ipma.world/individuals/certification/certification-process/>.

schnellen und einfachen Entwicklung zu reagieren, bei der detaillierte Anforderungen aufgrund hoher Unsicherheiten nicht möglich sind.

Agiles Projektmanagement selbst ist aber im Ergebnis keine Methode, sondern eine Philosophie, die auf dem für die Softwareentwicklung entwickelten Agilen Manifest¹⁰ basiert und 12 Prinzipien und 4 Werte umfasst. Es wurden viele Methoden entwickelt, wie etwa Kanban, Lean, Extreme Programming (XP)¹¹ und die sehr gängige Scrum-Methodik.¹² *Agile* zeichnet sich dadurch aus, dass der gesamte Arbeitsumfang nicht klar definiert ist und die Arbeitspakete daher in iterativen Arbeitszyklen angegangen werden (müssen). Diese Methodik ist insbesondere für den Bereich Litigation wertvoll, in dem die (weitere) Arbeit wesentlich von Gerichtsentscheidungen unterer Instanz vorgegeben werden. 18

VI. Standardsetzung durch das International Institute of Legal Project Management

Das International Institute of Legal Project Management („IILPM“) hat einen auf Rechtsberatungsprojekte zugeschnittenen Kompetenzrahmen¹³ entwickelt, der die Bedeutung von rechtsberatungsspezifischen Projektmanagement-Trainings und eines eigenen juristischen PM-Zertifizierungsmodells sichtbar macht. 19

Der Bedarf an rechtsberatungsspezifischen Projektmanagementqualifizierungen ergab sich aus der Tatsache, dass die Projektmanagementpraxis im Rechtsberatungsmarkt mit weitem Abstand nicht so ausgereift war wie in anderen Branchen. Weiterhin sollte sich die PM-Ausbildung von Juristen aufgrund der vielen Spezifika dieses Fachs an den berufsspezifischen Besonderheiten orientieren. 20

Das IILPM LPM Framework wurde so konzipiert, dass die Bearbeitung von Rechtsfragen Dreh- und Angelpunkt der Vermittlung projektmanagementbezogener Methoden im Rechtsberatungsbereich sein sollte. Schwerpunkte der Konzeption waren: 21

- externe Einflussfaktoren des Rechtsmarktes, regulatorische und kommerzielle Faktoren;
- Vierphasen-Modell (Definition, Planung, Lieferung und Abschluss);
- Schlüsselfunktionen und -elemente jeder Phase;
- Produktivitäts- und Umsetzungsmethoden sowie
- Personen- und Organisationsfähigkeitselemente.

Das IILPM und die von ihm akkreditierten Trainer evaluieren also, welche traditionellen Projektmanagementpraktiken für die Rechtsberatung tatsächlich relevant sind. Sie 22

¹⁰ <https://agilemanifesto.org/>.

¹¹ Vgl. <http://www.extremeprogramming.org/>.

¹² Vgl. etwa <http://scrummethodology.com/>.

¹³ <http://www.iilpm.com/legal-project-management-competency-framework/>.

ermöglichen zudem mit ihren verschiedenen Qualifizierungsmaßnahmen, die Ausbildung auf den Reifegrad der jeweiligen Institution im Projektmanagement abzustimmen. Mit der spezifischen Ausbildung im juristischen Projektmanagement wurde eine globale, anwaltsspezifische Zertifizierung etabliert, nämlich der *Legal Project Associate*[™] (LPA) für diejenigen, die in Teams für Rechtsfragen tätig sind, und der *Legal Project Practitioner*[™] (LPP) für diejenigen, die Rechtsfragen leiten. Das eröffnet Unternehmen, Kanzleien und Verwaltungen anhand dieser Zertifizierungen die Möglichkeit, für größere juristische Projekte geeignete Kandidaten zu rekrutieren.

Die Seminare des *IILPM*, obwohl spezifisch für das rechtliche Umfeld konzipiert, führen auch zu den anderen allgemeinen PM-Kompetenzmodellen, einschließlich der Möglichkeit, als Bildungsvoraussetzungen in den Prüfungen des global führenden Project Management Institut anerkannt zu werden. Das *IILPM* ermöglicht es den Absolventen weiterhin, die LPM-Prinzipien am Arbeitsplatz anzuwenden und ein international anerkanntes Diplom für Projektmanagement zu erwerben.

23