

Juristisches Projektmanagement

Juristisches Projektmanagement als Teildisziplin des Projektmanagements

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

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

19. Dezember 2018

LR 2018, Seiten 224 bis 232 (insgesamt 9 Seiten)

Das International Institute of Legal Project Management definiert Juristisches Projektmanagement als den Einsatz der Methoden des allgemeinen Projektmanagements zur Optimierung der Rechtsberatung. 1

I. Einführung

Ist Juristisches Projektmanagement im Ergebnis (nur) einfach traditionelles Projektmanagement, das in einem rechtlichen Umfeld angewendet wird? Die Antwort ist ein klares JEIN: Natürlich profitieren (Syndikus-) Anwälte ebenso wie Juristen, die in Behörden oder NGO's tätig sind, – so wie jeder Berufsstand – von Kenntnissen im professionellen Projektmanagement und ihrer Anwendung auf ihre alltägliche Arbeit. 2

Das Management juristischer Projekte weist allerdings Besonderheiten gegenüber anderen Branchen auf, weswegen sich ein noch höherer Nutzen für (Syndikus-) Anwälte wie auch andere Inhouse Counsel dadurch erzielen lässt, dass die Methoden des allgemeinen Projektmanagements auf die Besonderheiten der Rechtsberatung angepasst werden. 3

II. Juristisches Projektmanagement im Kontext

Eine Studie des International Institute of Legal Project Management unter Einbeziehung von Juristen aus neun Ländern ergab, dass führende Rechtsberater den Begriff des 4

Juristischen Projektmanagements auch auf Technologieanwendungen (Legal Tech), Prozessoptimierung und Führungsfähigkeiten beziehen.¹

Juristisches Projektmanagement hat also einen weiteren Anwendungsbereich als das klassische Projektmanagement. Es umfasst neben dem Management komplexer juristischer Projekte die Integration aller (technischen) Systeme, Prozesse und Methoden, die die Effizienz der Rechtsberatung erhöhen und ist über den Legal-Design-Ansatz auf die eigentlichen Wünsche und Anforderungen der Mandanten und Rechtsberater konzentriert. 5

III. Zentrale Treiber fördern den Fokus auf das Juristische Projektmanagement

Die sich abzeichnende junge Disziplin des Juristischen Projektmanagements wird insbesondere die folgenden Aspekte antizipieren: 6

1. Pflicht zur umfassenden und erschöpfenden Beratung

Die Durchführung von Rechtsberatungsprojekten unterliegt besonderen Qualitätssicherungsmaßstäben. Diese ergeben sich (in Deutschland) aus Folgendem: 7

Nach ständiger (deutscher) Rechtsprechung sind Anwälte zur umfassenden und erschöpfenden Beratung verpflichtet. Das von der Rechtsprechung vorgegebene Gebot des sichersten Weges verpflichtet den Anwalt, dem Mandanten diejenigen Schritte zu empfehlen, die zu dem erstrebten Ziel führen können. Er muss den Auftraggeber vor Nachteilen bewahren, soweit solche voraussehbar und vermeidbar sind. Dazu hat der Anwalt seinem Mandanten den sichersten Weg vorzuschlagen und ihn über mögliche Risiken aufzuklären, damit der Mandant eine sachgerechte Entscheidung treffen kann; Zweifel und Bedenken, zu denen die Sachlage Anlass gibt, muss der Anwalt darlegen und mit seinem Auftraggeber erörtern.² Aus diesen Vorgaben folgen erhöhte Anforderungen an die Dokumentation der Rechtsberatungsleistung.³

Diese Vorgaben der Rechtsprechung sind aufgrund der oftmals festzustellenden Rechtsunsicherheit, der parallel dazu häufig aufwändigen Sachverhaltsfeststellung sowie der im Prozessrecht mitunter schwierigen Beweiswertung nicht einfach umzusetzen und können hohe Anforderungen an das Management der rechtlichen Beratung derart zu charakterisierender Projekte stellen. 8

¹ <http://www.iilpm.com/legal-project-management-competency-framework/>

² Vgl. etwa BGH, Urteil vom 20.01.1994 – IX ZR 46/93, NJW 1994, 1211, 1212.

³ Vgl. etwa BGH, Urteil vom 1. März 2007 – IX ZR 261/03, NJW 2007, 2485 und 2486.

2. Projektmanagement und Digitalisierung schaffen neue Möglichkeiten der Rechtsberatung

- Wir erleben derzeit – jedenfalls in größeren Projekten – fast schon eine Neuerfindung der Rechtsberatung. Kollaborative und internetbasierte Arbeitsoberflächen schaffen das Klima für eine ganz neuartige Zusammenarbeit in großen Rechtsberatungsprojekten und führen, etwa im Einklang mit Kanban-Anwendungen, zu einer effizienteren und iterativen Abarbeitung von qualitativ hochwertigen Arbeitspaketen. 9
- Das Juristische Projektmanagement legt den Fokus der internen und externen Rechtsberater auf die bislang oft vernachlässigte Gestaltung von Arbeitsprozessen. In diesem Zusammenhang wird der Begriff "Legal Design" verwendet, um Rechtsberatung nutzerbezogener zu gestalten. Rechtsberatungsprozesse müssen so gestaltet werden, dass sie den Wünschen und Anforderungen der Mandanten, aber auch der Arbeitsumgebung der von den Beratungsunternehmen eingesetzten Kollegen und Kolleginnen besser gerecht werden. 10
- Wir alle arbeiten gern in stabilen und prognostizierbaren Umgebungen. Das sog. *Best-Practice*-Konzept zielt darauf ab, Arbeitsmethoden und Arbeitstechniken einem erprobten wie auch konsistenten, wiederholbaren und standardisierten Prozess folgen zu lassen, um hohe Standards zu erreichen. Die *Best-Practice*-Erkenntnisse des Projektmanagements können künftig also in das Design von Rechtsberatungsworkflows einfließen und der Rechtsberatung gemeinsam mit Erkenntnissen der ebenfalls jungen Disziplin des *Legal Design* zu einem höheren Reifegrad verhelfen. 11
- War juristische Beratung in der Vergangenheit mit hohem Arbeitseinsatz und emotionalem Druck und der Konzentration auf die Anzahl der abrechenbaren Arbeitsstunden verbunden, so wird künftig der Arbeitseinsatz nicht mehr das entscheidende Kriterium für die Auswahl eines Rechtsberaters sein. Vielmehr werden die Beratungsunternehmen im Vorteil sein, die den Arbeitseinsatz ihrer Juristen mit einem professionell aufgesetzten Projektmanagement und intelligenten Legal-Tech-Instrumenten kombinieren. 12
- Aus Mandantensicht wird insbesondere hinsichtlich der jeweiligen Aufgabenstellung der rasche Aufbau eines auf das jeweilige Projekt exakt zugeschnittenen, technologisch gut ausgerüsteten und gemanagten Beraterteams entscheidend und über das Internet auch evaluierbar sein. 13
- Beim Einsatz moderner technologischer Anwendungen muss im Rahmen des Beschaffungs-, Risiko- und Qualitätsmanagements aber auch ganz besonders auf die Einhaltung der Vertraulichkeitsanforderungen geachtet werden, denen die Anwaltschaft unterliegt. 14

3. Knowledge- und Skillmanagement als Untergruppen des Sourcemanagements

In einer wissensintensiven wie auch analytisch geprägten Branche wie der Rechtsberatung ist im Rahmen der Ressourcenplanung weiterhin ein besonderes Augenmerk auf das Management der in der jeweiligen Organisation jeweils vertretenen Fähigkeiten und des dokumentierten Wissens zu legen. Vielen Organisationen sind die Fähigkeiten ihrer eigenen Arbeitseinheiten nicht vollumfänglich bekannt. Weiterhin wird das Knowledge-Management in der Hast des Alltags häufig vernachlässigt. Die Qualität der der Rechtsberatung zugrundeliegenden Muster- oder Verfahrensunterlagen, der in der Rechtsberatung eingesetzten Legal-Tech-Werkzeuge wie auch des jeweiligen Knowledge-Managements werden im Wettbewerb der externen Berater immer entscheidender. Die Integration der genutzten Systeme und der Rückgriff auf künstliche Intelligenz werden künftig Schlüsselfaktoren einer optimierten Rechtsberatung sein. Ein professionelles Juristisches Projektmanagement hilft, diese Aspekte in der Planungs-, Durchführungs- und Abschlussphase zu berücksichtigen. 15

4. Die traditionelle Standardvergütung nach abrechenbaren Stunden

Externe wirtschaftsrechtliche Beratung wird traditionell nach abrechenbaren Stunden vergütet. Das führt praktisch dazu, dass mitunter schon zu Beginn eines Rechtsberatungsprojekts die anstehenden Arbeiten nicht spezifiziert und mit den Bedürfnissen des Mandanten synchronisiert werden. Vielmehr beginnen Anwälte manchmal sofort mit ihrer Arbeit und erweitern deren Umfang eigenständig bis zur Erzielung rechtlicher Ergebnisse. Die benötigte Zeit stellen sie rückwirkend in Rechnung. Das bedeutet zum einen, dass eine konkrete Kostenprognose regelmäßig nicht möglich scheint und der Mandant aufgrund dieser Unklarheit über die Rechtsberatungskosten nicht fundiert darüber entscheiden kann, ob er eine Rechtsangelegenheit weiterverfolgen möchte oder nicht. 16

Das Billable-Hours-Konzept hat weiterhin zur Folge, dass allgemeine Projektmanagementmethoden zur Risikostrategie, Kommunikation oder Stakeholderanalyse im Rahmen der Mandate nicht oder nur oberflächlich angewandt wurden. Es wird mitunter versäumt, Kostenschätzungen wie auch die diesen zugrundeliegenden Ressourcen- und Terminplanungen zu professionalisieren. 17

Der Wettbewerb der wirtschaftsrechtlich beratenden Sozietäten untereinander wie auch die immer stärkere Professionalisierung und Vergrößerung der internen Rechtsabteilungen führen auf der anderen Seite zu einem höheren Rechtfertigungsdruck hinsichtlich der abgerechneten Honorare. Im Ergebnis wird das zur Entwicklung alternativer Gebührenregelungen führen, einschließlich der Rechtsberatung zum Festpreis. 18

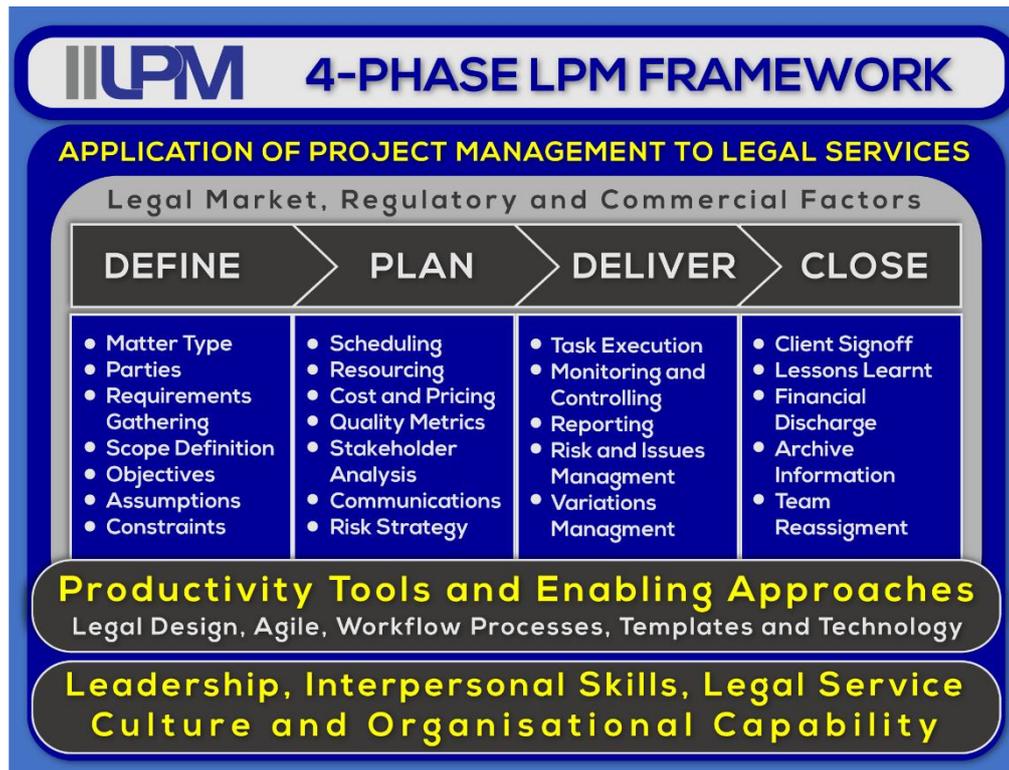
Festpreismodelle erfordern aber, dass Anwälte den Umfang ihrer Arbeit genauer definieren und die Aufgaben, den Zeitplan sowie alle personellen und sonstigen 19

Ressourcen, die benötigt werden, fest- und offenlegen, um die Beratungskosten genauer zu ermitteln. Dies wird sie zur Verbesserung ihrer Kompetenzen zum Management ihrer Beratungsleistungen zwingen. Wie in den meisten anderen Branchen werden Festpreismodelle zu intelligenteren Arbeitsmethoden, die zur Einbeziehung digitaler Technologien und effizienteren Prozessen führen. Dazu gehören optimierte Kostenprognosen und ein verbessertes Kosten-Controlling durch Workflow-Analysen, Technologieeinsatz und die Erhöhung der einschlägig notwendigen rechtlichen Kompetenzen zur Steigerung der Produktivität. Führende Rechtsberatungseinheiten werden ihre Arbeitsmethodik entsprechend anpassen und sich künftig dann nicht nur durch ihre vorgehaltene Expertise und einen möglichst multidisziplinären sowie internationalen Beratungsansatz, sondern auch diese neue Art der Mandatsbearbeitung auszeichnen.

IV. Ein Rahmenkonzept des Juristischen Projektmanagements

Im Folgenden wollen wir die Unterschiede zwischen dem allgemeinen, 20
branchenübergreifenden Projektmanagement und dem juristischen Projektmanagement am konkreten Beispiel der Gestaltung der Trainings des International Institute of Legal Project Management herausarbeiten.

Dieses setzt auf das folgende, von seinen Mitgliedern herausgearbeitete, 21
Referenzkonzept, das die Grundprinzipien des traditionellen Projektmanagements mit den Besonderheiten der Rechtsberatung verbindet. Das Referenzkonzept soll diejenigen unterstützen, die Projektmanagementmethoden auf die Rechtsberatung anwenden und dabei technologische Fragen, Prozessoptimierung und Führungsaspekte einbeziehen möchten:



Das Referenzkonzept berücksichtigt:

22

- externe Einflüsse des Rechtsmarktes, regulatorische und kommerzielle Faktoren;
- die klassischen vier Projektphasen: Definition, Planung, Durchführung, Abschluss sowie die aus unserer Sicht wichtigsten Aspekte jeder dieser Phasen
- Tools und sog. „Enabling-Approaches“
- subjektive und institutionsbezogene Einflüsse auf ein Projekt

Auf Grundlage dieses Referenzmodells werden wir im Folgenden auf die Unterschiede zwischen dem Allgemeinen und dem Juristischen Projektmanagement eingehen.

1. Qualitätsmanagement

Das allgemeine wie auch das juristische Projektmanagement legen einen ganz starken Fokus auf das Qualitätsmanagement.

23

Das allgemeine Projektmanagement sichert die Qualität regelmäßig durch entsprechende Audits.

Aufgrund der Komplexität und Interfunktionalität des Rechts sowie der Vorgabe an Rechtsberater, zur Erreichung des Rechtsschutzziels des Mandanten den *sichersten* Weg einschlagen und andernfalls ein Haftungsszenario fürchten zu müssen, ist das Qualitätsmanagement eine der juristischen Beratung inhärente und allumfassende

Aufgabe. Das juristische Projektmanagement muss daher einen besonderen QM-Fokus auf den Aufbau und die Zusammensetzung eines Beratungsteams, die Informationsbeschaffung wie auch die Ausformulierung und Abgabe eines rechtlichen Rats legen.

2. Branchenspezifika

Die Rechtsberatung verwendet spezifische Termini, die sich von gleichlautenden Begriffen anderer Branchen unterscheiden; das beginnt schon mit dem Terminus „Prozess“, unter dem Juristen etwas ganz anderes verstehen als etwa Informatiker. 24

Das Produkt Rechtsberatung ist ein vergleichsweise analytisches und wissensintensives: Sachverhaltserarbeitung und Beweiswürdigung wie auch das Knowledge-Management spielen eine im Vergleich zu anderen Disziplinen viel entscheidendere Rolle, was der jeweilige Projektmanager berücksichtigen muss. 25

3. Vierphasen-Modell

Sowohl das klassische Projektmanagement als auch Rechtsberatungsmandate folgen einem vierstufigen Lebenszyklus, innerhalb dessen aber graduelle Unterschiede beachtet werden müssen. Dort wo etwa das klassische Projektmanagement von der Projektinitiierung spricht, nutzt das juristische Projektmanagement den Begriff „Definition“, weil in der Rechtsberatung die in der ersten Phase vorzunehmende ganz genaue Eingrenzung ihres vom jeweiligen Mandats umfassten Gegenstands wichtiger als in anderen Branchen ist. 26

Das juristische Projektmanagement verfolgt den Ansatz, das traditionelle Vier-Phasen-Modell des Projektmanagements auf die Eigenheiten der Rechtsberatung anzupassen. Diesen Ansatz verfolgt es ebenso hinsichtlich der Anwendung der von dem Project Management Institute gesetzten Standards für Projektmanagement mit dem Titel "A Guide to the Project Management Body of Knowledge" (PMBOK®), die Projektmanagement als die Zusammenführung, des Scope Management, Schedule Management, Cost Management, Resource Management, Quality Management, Communications Management, Stakeholder Management, Risk Management, Procurement Management und Integration Management definieren. 27

4. Preismodellierung

Einen großen Unterschied zu anderen Branchen weist die Rechtsberatung in der Preismodellierung auf: Diese ist zum einen in vielen Ländern regulatorisch geprägt und 28

setzt zum anderen häufig auf das tradierte Modell der abrechenbaren Stunden. Wie bereits ausgeführt, kann dieses zu Ineffizienzen führen.

Zur Erfassung alternativer Preisbildungsmodelle führt das International Institute of Legal Project Management derzeit eine weltweite Umfrage durch.

5. Risikomanagement

Es ist eine Binsenweisheit, dass das Risikomanagement jeweils branchenspezifisch angepasst werden muss. 29

Dennoch: Das klassische Projektmanagement konzentriert sich hinsichtlich des Risikomanagements – vereinfacht – auf alle Ereignisse, die den Projektabwicklungsprozess verlangsamen, stoppen oder unterbrechen können.

Die Rechtsberatung und die ihr aufgebene Konzentration auf eine Beratung im Sinne des sichersten Wegs muss strengeren Risk-Management-Standards folgen: 30

- So müssen Kanzleien bereits bei der Mandatsübernahme entscheiden, ob sie das vom Mandanten angetragene Rechtsproblem lösen können.
- Sie müssen weiterhin prüfen, ob die (potenzielle) Mandantschaft von einem etwaigen Rechtsrat tatsächlich profitiert und ob gegebenenfalls eine professionelle Prozessrisikoanalyse überwiegende Erfolgsaussichten verheißt.
- Weiterhin muss auch hinsichtlich der Preismodellierung genau über mit dem angetragenen Mandat einhergehende Risiken nachgedacht werden. Ist etwa absehbar, dass eine Legal Opinion über die Funktionalität eines Release Letters weitergegeben und damit das potenzielle Haftungsszenario erweitert werden soll, muss dieses Risiko in die Preisbildung einbezogen werden.
- Am Ende muss die Qualität der Rechtsberatung immer dadurch sichergestellt werden, dass die gegebene rechtliche Auskunft valide und belastbar ist.

6. Einen Kulturwandel initiieren: Mandatsbearbeitung ist Projektarbeit

Sozietäten wie auch Inhouse Counsel sollten aus unserer Perspektive ein Gefühl dafür bekommen, dass die meisten Mandate Projekte sind und daher ein in die jeweilige Rechtsberatungseinheit integriertes Projektmanagement die jeweilige rechtlich beratende Einheit weiterentwickelt. 31

Vor diesem Hintergrund muss unseres Erachtens ein Verständnis dafür geweckt werden, dass Rechtsberatung in komplexeren Projekten nicht nur fachlicher Expertise, sondern auch einer besonderen organisatorischen, sozialen und emotionalen Kompetenz und einer Sensibilität zugunsten der Dynamik bedarf, die im Zuge der Einführung eines juristischen Projektmanagements funktionierende, rechtsberatende sowie 32

interdisziplinäre Teams einer neuen Generation hervorruft, die in der Lage sind, in komplexen vernetzten Systemen erfolgreich zu agieren.

V. In Summa

- Juristisches Projektmanagement bereichert die Rechtsberatung durch eine höhere Projektdisziplin, die Integration technologischer Aspekte wie auch die Verbesserung der bestehenden Prozesse und eine umfassendere Fokussierung der Rechtsberater auf die neben der reinen fachlichen Beratung bestehenden Aspekte ihres Berufs. 33
- Bei beinahe allen Mandaten einer wirtschaftsrechtlich ausgerichteten Beratungseinheit handelt es sich um Projektmandate. Die Qualität der Rechtsberatung wird daher verbessert, wenn die Grundsätze und Praktiken eines formalisierten Projektmanagementkonzepts umgesetzt werden. 34
- Das Entgeltkonzept der abrechenbaren Stunden wird in den nächsten Jahren an Dominanz verlieren, was den Rechtsberatungssektor zu höherer Produktivität zwingen wird. 35
- Dem Juristischen Projektmanagement kommt in diesem neuen Arbeitsumfeld eine Schlüsselfunktion bei der professionellen Bearbeitung komplexer juristischer Mandate zu. 36