

Die spannende Arbeit an der Schnittstelle von Recht und Design

Interview mit Legal Designerin Astrid Kohlmeier

Astrid Kohlmeier, Rechtsanwältin, Legal Designerin
Matthias Trummer, Rechtsanwalt, Senior Manager, PwC Legal Österreich

02. Mai 2019

LR 2019, Seiten 34 bis 37 (insgesamt 4 Seiten)

Im Interview mit Matthias Trummer berichtet Astrid Kohlmeier über Design Thinking und gewährt Einblick in ein Projekt, das sie auf der VLT'19 präsentiert.“ 1

I. Sie sind Legal Designerin; was kann man sich darunter vorstellen?

Meine Arbeit als „Legal Designerin“ verbindet, wie der Name schon verrät, Recht und Design. Mein vorrangiges Ziel ist es, nutzerzentrierte, relevante Lösungen und Innovationen mit „Design Thinking“ – Methoden zu entwickeln. Damit verbinde ich als Legal Designerin das rechtlich Notwendige mit dem was gestalterisch relevant und möglich ist. 2

Eine wichtige Funktion von Legal Design bzw. Design Thinking ist es, Innovation nicht nur theoretisch, sondern auch in der Praxis umzusetzen. Nach einer intensiven Analyse durch einen umfassenden Research entwickle ich in meinen Beratungsprojekten gemeinsam mit meinen Kunden Ideen und darauf basierende, kostengünstige Prototypen. Diese testen wir anschließend an realen Nutzern. Dabei geht es nicht darum, bereits eine perfekt ausgereifte Lösung zu präsentieren, sondern in einem frühen Entwicklungsstadium auszuprobieren, ob ein Angebot nützlich ist und funktioniert. Denn nur nützliche und relevante Lösungen werden auch angewendet. Dieses, dem traditionellen juristischen Arbeiten nicht so übliche Vorgehen, verhilft zu einem Perspektivwechsel. Ein solcher ist bei meiner Arbeit sehr wichtig, da nur die realen Nutzer die Nützlichkeit der Ideen letztlich beurteilen können. 3

Wenn man sich mit Innovationen und der Veränderung traditioneller Modelle auseinandersetzt, muss man sich auch auf eine gewisse Unsicherheit einlassen. Denn häufig führt ein Projekt zu einem ganz anderen Resultat, als ursprünglich erwartet. Genau dies ist aber der Kern der Innovationsmethode „Legal Design“: Man lässt sich auf diese Unsicherheit ein, um etwas relevantes Neues zu schaffen. Durch die oben bereits erwähnten Testphasen sieht man aber frühzeitig bei der Erarbeitung neuer Produkte bzw. Dienstleistungen, ob diese auch tatsächlich so von den Nutzern akzeptiert werden. Gerade in der Rechtsanwaltsbranche geht es nicht nur darum, wie man traditionelle Rechtsdienstleistungen an den Mann bringt, sondern insbesondere darum, was die Mandanten tatsächlich und rechtlich brauchen. 4

II. Wie sieht Ihr beruflicher Alltag als „Legal Designerin“ konkret aus?

Mein beruflicher Alltag ist in der Tat sehr vielschichtig. Meine hauptsächliche Arbeit besteht darin, konkrete Legal Design Projekte mit und bei Mandanten umzusetzen. 5

Im Rahmen dieser Projekte halte ich unterschiedliche Workshops und begleite den Prozess von Anfang bis Ende. Nach einer ersten Strategiesitzung starten wir mit einer Anfangsthese und beleuchten, wie man in die individuellen Fragestellungen konkret einsteigen kann, wer mit im Innovationsteam sein sollte und welche möglichen Beteiligten es gibt. Denn das Wichtigste ist, Probleme stets ganzheitlich im Kontext zu sehen. 6

Daran knüpft ein intensiver Research an. Interviews mit allen relevanten Stakeholdern sind bei diesem Schritt beispielsweise eine sehr wichtige Methode, um die nötigen Informationen zu bekommen. Ich beobachte oft, dass man diese in der Regel einfacher durch extern durchgeführte Untersuchungen bekommt – denn interne Untersuchungen führen häufig zu gefilterten Antworten. 7

In einem nächsten Schritt werten wir die Erkenntnisse aus der Research Phase aus und entwickeln auf Basis dieser Auswertung Ideen und Prototypen. Aufgrund meiner Designausbildung lege ich besonders viel Wert darauf, die Ergebnisse greifbar zu machen und meine Kunden auch visuell zu begleiten. 8

Meine Kundschaft selbst ist breit gefächert – von Rechtsabteilungen großer Unternehmen bis hin zu Großkanzleien, aber auch Legal Tech Unternehmen. Meine Hauptzielgruppe sind dabei Juristen aus jeder Sparte. 9

III. Wo sehen Sie derzeit noch Herausforderungen bzw. Hindernisse für Legal Tech und Legal Design in Rechtsanwaltskanzleien?

Ein Haupthindernis, das jedoch gleichzeitig Grundvoraussetzung für Innovation ist, stellt meiner Meinung nach das Fehlen eines offenen Mindset und der Bereitschaft, sich auf Innovation einlassen zu wollen, dar. Denn Innovation ist immer auch mit Risiken verbunden, welche Anwälte häufig scheuen und sich lieber auf lang bewährte Expertise verlassen. Dies ist ein großes Hindernis für Legal Tech und Legal Design – die Zeichen der Zeit und neue Herausforderungen am Markt werden oft nicht erkannt oder ignoriert. 10

Doch wir erleben derzeit einen Wandel, der Juristen immer häufiger dazu zwingt, innovativer sein zu müssen. Zum Beispiel, weil es gerade in Unternehmen einen steigenden Kostendruck auch auf die Rechtsabteilungen gibt. Im Gegensatz zu früher wird heutzutage vom Management erwartet, Kosten einzusparen. Das erfordert ein Umdenken und ein neues Arbeiten, das noch mehr auf Effizienz setzt. Und so sind wir auch schnell beim Thema Automatisierung und Legal Tech: mit digitalen Instrumenten lassen sich beispielsweise repetitive Arbeiten gut in den Griff bekommen. Voraussetzung dafür ist aber, dass ich meine Prozesse dafür vorbereite und analysiere, was sich automatisieren lässt. Wenn das nutzerzentriert geführt wird, können sich große und gut messbare Fortschritte erzielen lassen. 11

Das Problem ist nur, dass Juristen an den Universitäten eben „nur“ in Recht ausgebildet werden. Zusätzliche Skills, z.B. kollaborative Arbeitstechniken, Fähigkeiten, wie man innovative Lösungen entwickelt oder Methoden, wie man den echten Bedarf von Mandanten herausfindet etc. sind immer 12

noch nicht Teil des derzeitigen Ausbildungskonzepts. Das muss sich meiner Meinung nach ändern. Ich kann da aber auch beruhigen: Methoden zur kreativen Problemlösung und ein innovatives Mindset lassen sich erlernen, das ist keine Rocket Science. Man muss sich aber darauf einlassen.

IV. Welche strukturellen Probleme haben Rechtsanwaltskanzleien Ihrer Ansicht nach und wie wird die Rechtsanwaltskanzlei der Zukunft aufgebaut sein?

Meines Erachtens kann die Partnerstruktur ein erhebliches Problem bzw. Hindernis sein. Der erforderliche Mindset-Change ist in der Praxis dann besonders schwierig, wenn sich z.B. die ältere Generation nur ungern verändert und damit den Innovationsdrang der jüngeren Generationen hemmt. 13

Wenn Kanzleien aber erkennen, dass sich eine Veränderung ihres traditionellen Modells lohnt, verlieren sie auch die Angst davor, an Relevanz und Bedeutung zu verlieren. Meiner Meinung nach können in Zukunft ohnehin nur jene Kanzleien erfolgreich sein, die sich für einen Change in andere Dimensionen öffnen. Rechtsanwaltskanzleien der Zukunft müssen unternehmerischer und multidisziplinärer aufgebaut werden. Der erste wichtige Schritt ist, die Angst vor Veränderungen zu verlieren und Raum, Zeit und finanzielle Mittel für eine strategisch geplante Umstrukturierung zur Verfügung zu stellen. Dieser Wandel muss vom Management gewollt und mitgetragen werden. Reines „Innovationstheater“ ist dabei eher hinderlich. Damit meine ich Kanzleien, die nur vorgeben, innovativ zu sein, es aber im Kern gar nicht sind. 14

V. Wo sehen Sie die Rolle des Legal Counsel in Zukunft?

Legal Counsel werden in Zukunft noch unternehmerischer denken müssen, um das Management an dieser Stelle besser bedienen zu können. Juristen werden sich auf neue Möglichkeiten und automatisierte Prozesse einlassen müssen. Das erfordert eine systematische Auseinandersetzung mit dem Status Quo und einer Planung. Ich sehe oft, dass General Counsel von externen Kanzleien erwarten, dass diese sie beim Thema Innovation an die Hand nehmen. Doch da es häufig auch in den Kanzleien keine systematischen Innovationsmethoden gibt, vor allem, wenn dort auch „nur“ klassisch ausgebildete Juristen sitzen, ist das im Moment natürlich sehr schwierig. Was folgt ist Frust bei den Inhouse Juristen und Frust bei den externen Anwälten. 15

Doch nochmal: Juristen, die den Mehrwert von z.B. Legal Tech Angeboten und das Entwickeln nutzerzentrierter Rechtsdienstleistungen erkennen, sind klar im Vorteil. Juristen, die die Chancen des sich verändernden Marktes hingegen nicht erkennen und im traditionellen System bleiben, sind meines Erachtens selbst schuld. 16

VI. Sie werden am 7. Mai bei der Vienna Legal Tech Konferenz (VLT'19) als Vortragende unter anderem auch anhand des Praxisbeispiels AIRBUS Legal Design vorstellen. Können Sie uns schon jetzt etwas über diese Case Study verraten?

Ja, ich kann gerne bereits jetzt einen kleinen Vorgeschmack zu diesem spannenden Projekt geben. Es handelt sich um ein Legal Design Projekt aus der Sicht von Start-ups mit dem Ziel, NDAs in nutzerzentrierter Form darzustellen. Die Herausforderung bei diesem Projekt war vor allem der Umgang mit den Nutzern, da Start-ups in der Regel keine internen Rechtsabteilungen haben. Unsere ursprüngliche Annahme war, dass Start-ups bestenfalls gar kein NDA haben wollen und somit hat 17

sich für uns folgende Ausgangsfrage gestellt: „Wie können wir NDAs loswerden?“ Was wir dabei genau herausgefunden haben und wie sich das Thema NDA bei Start-up Firmen insgesamt darstellt, werden wir am 7. Mai zeigen. Soviel sei verraten: wir sind an vielen Stellen des Projekts enorm überrascht worden!

Bei der VLT'19 werden sowohl die genauen Umsetzungsschritte, die Ergebnisse und Mehrwerte, als auch die mentalen Aspekte und Hindernisse bei solchen Mindset-Changes aus Kundensicht präsentiert.

18