

Was hat Legal Project Management mit Coaching zu tun?

Kombinieren Sie beides für bessere Rechtsberatung!

Marion Ehmann, Rechtsanwältin, CLP-Referentin, CLP

20. Juni 2019

LR 2019, Seiten 51 bis 56 (insgesamt 6 Seiten)

Legal Project Management (LPM) ist in den letzten Jahren im Kielwasser der Veränderungen im Rechtsmarkt groß geworden. Mit der „Werkzeugkiste“, die LPM sowohl Anwaltskanzleien und Rechtsabteilungen als auch ihren jeweiligen Auftraggebern zur Verfügung stellt, lassen sich beeindruckende Ergebnisse erzielen: Auftraggeber und Auftragnehmer kommunizieren besser; Teammitglieder verschwenden weniger Zeit mit Missverständnissen sowie Fehlersuche und -behebung; in Projektteams entstehen stärkere Gefühle der Kontrolle und Arbeitszufriedenheit; und last but not least können die Rechtsberatungskosten für die Auftraggeber gesenkt werden, ohne dass die Wirtschaftlichkeit der Auftragnehmer langfristig darunter leidet. 1

Eine win-win Situation also. Warum machen es dann nicht schon längst alle? Die Werkzeuge des Projektmanagements zu erlernen ist für Juristen – in der Regel intelligente Menschen mit enormen Lernkapazitäten – wirklich kein Hexenwerk. Die kurzfristige Investition hierfür in Form von Zeit und Geld zahlt sich langfristig aus. Und trotzdem ist die Implementierung von Methoden und Werkzeugen des Projektmanagements in den meisten Anwaltskanzleien und Rechtsabteilungen eine große Herausforderung. Oft erleben wir eine Variation des insbesondere unter Rechtsanwälten bekannten Themas „Katzen hüten“, das ja bekanntlich schwierig ist. Hier kommt Coaching als die entscheidende Unterstützung für die Implementierung ins Spiel. 2

Aber zunächst zu grundlegenden Fragen zum Thema LPM: worum geht´s, wer sollte sich dafür interessieren, und warum? 3

I. Was ist Legal Project Management und was unterscheidet es von anderem Projektmanagement?

Juristisches Projektmanagement oder Legal Project Management ist die Anwendung von bewährten Werkzeugen aus dem Projektmanagement auf rechtliche Sachverhalte. Diese Werkzeuge wurden entwickelt, um komplexe Probleme (z.B. Hochhausbau, Weltraum- 4

flüge, Softwareentwicklung) mit bestimmten Vorgaben zu lösen. Zu diesen Vorgaben gehören beispielsweise: die Auftraggeber bekommen genau, was sie brauchen, nicht mehr oder weniger; alle Beteiligten wissen, was sie zu tun haben; Arbeitsschritte werden in der richtigen Reihenfolge und ohne Doppelarbeit erledigt; Kostenbudgets und Zeitpläne werden (weitestgehend) eingehalten etc. Juristisches Projektmanagement ist also eine Disziplin, die kundenorientierte, zeit- und kosteneffektive Arbeitsprozesse in der Rechtsberatung unterstützt.

Juristisches Projektmanagement ist eine von mehreren Unterdisziplinen des Projektmanagements. Es gibt Projektmanagementwerkzeuge und -methoden, die z.B. besonders für Bauprojekte, Forschungs- und Entwicklungsarbeit oder Softwareentwicklung geeignet sind. Genauso gibt es Projektmanagementwerkzeuge, die sich besonders für juristische Aufgaben eignen. Außerdem berücksichtigt gutes juristisches Projektmanagement die Arbeits- und Denkweise von Juristen, lädt diese aber gleichzeitig dazu ein, manche Gewohnheiten zu überdenken und Arbeitsprozesse zu modernisieren. 5

Wann können wir eigentlich von einem juristischen Projekt sprechen? Die Definition von 'Projekt' lautet: ein zielgerichtetes, einmaliges Vorhaben, das aus abgestimmten und gesteuerten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endtermin besteht und durchgeführt wird, um unter Berücksichtigung von Vorgaben bezüglich Zeit, Ressourcen und Qualität, ein Ziel zu erreichen. Zielgerichtet sind unsere juristischen Aufgaben hoffentlich immer. Jeder Prozess, jeder Vertrag, jede Beratung ist zumindest in den Details einmalig. Mit Anfangs- und vor allem Endterminen (Fristen) kennen wir uns aus. Unsere Zeit und unsere Ressourcen sind (oft viel zu) begrenzt und Qualität wollen wir immer liefern. Gutes juristisches Projektmanagement fügt das letzte Puzzlestück hinzu: Abstimmung und Steuerung der einzelnen Arbeitsschritte. Ergo: Fast alles, was wir Juristen tun, jedes Mandat und jede Akte, ist ein Projekt. 6

II. Für wen ist Legal Project Management ein Thema?

Alle Juristen, die rechtsberatend tätig sind, sollten die Grundzüge des juristischen Projektmanagements beherrschen. Egal ob sie in der Rechtsabteilung eines Unternehmens arbeiten, Partner oder Partnerin einer Anwaltskanzlei sind oder als angestellte Anwältin oder Anwalt tätig sind. Auch Rechtsanwaltsfachangestellte, Paralegals und Sekretariatsmitarbeiter können wichtige Funktionen im Projektmanagement übernehmen, sofern sie Unterstützung und Backup in dieser Rolle bekommen. 7

Die jeweiligen juristischen Themen und Rechtsgebiete spielen dabei ebenso wenig eine Rolle wie die Größe der Kanzlei oder Rechtsabteilung. Auch kleine Einheiten mit wenigen Beratungsgebieten profitieren von gutem juristischem Projektmanagement. Und je größer die Einheit und je komplexer die Projekte, desto größer der Nutzen. 8

III. Warum wird LPM immer wichtiger?

- Rechtsberatung umfasste schon immer auch Aspekte des Projektmanagements: Wir Rechtsberater mussten schon immer das Ziel und den Umfang eines Beratungsauftrags klären, die zu erledigenden Arbeitsschritte durchführen und die Qualität der Beratungsarbeit gewährleisten. Auch die guten alten Systeme zur Fristenkontrolle wie beispielsweise Grünfristen und Rotfristen im Schreibtischkalender sind Werkzeuge des juristischen Projektmanagements. 9
- Allerdings waren die Anforderungen an uns für diese Form des juristischen Projektmanagements unter den traditionellen Rahmenbedingungen der Rechtsberatung sehr gering. Dieser Rahmen war unter anderem geprägt von der überwiegend akzeptierten Ansicht, dass Rechtsberatung per Definition unvorhersehbar und nicht planbar sei, vor allem in Bezug auf Zeitaufwand und Kosten. Dies führte in vielen Fällen zu einem minimalen Projektmanagement aus dem Stegreif, bei dem wir ad hoc auf Entwicklungen reagiert haben. 10
- Die für die Erledigung erforderlichen Ressourcen waren auch scheinbar unbegrenzt vorhanden: Wir und unsere Kollegen und Mitarbeiter haben einfach länger gearbeitet und wenn der Arbeitstag und der Abend nicht ausreichten, nahmen wir die Nacht und das Wochenende hinzu. Für diejenigen von uns, die nach Stunden abrechneten, hatte dies außerdem den angenehmen Nebeneffekt, dass der Umsatz stieg. Denn nach getaner Arbeit konnten wir dem Mandanten eine Rechnung präsentieren, die umso höher ausfiel, je mehr Aufwand wir betrieben hatten. Mandanten haben diese Rechnungen oft bezahlt (möglicherweise zähneknirschend), denn vergleichen konnten sie nur schwer und unsere Wettbewerber machten es ja genauso. 11
- Diese Rahmenbedingungen haben sich in den letzten gut zehn Jahren stark verändert und das traditionelle Arbeits- und Geschäftsmodell für Rechtsberatung ist daher aus drei Richtungen unter großen Druck geraten. Für diesen Druck stehen vor allem unsere Mandanten, aber auch der Nachwuchs und die Wettbewerbssituation in der Rechtsberatung. Aus dem Verkäufer- wurde ein Käufermarkt, auf dem die Auftraggeber ´more for less´ verlangen und zunehmend Kostenbewusstsein entwickelt haben. Festpreise und Maximalgebühren oder von Rechtsschutzversicherungen oder Prozessfinanzierern vorher zu genehmigende Budgets machen gutes Projektmanagement in der Rechtsberatung notwendig. Wer auf diese Weise bezahlt wird, aber so wirtschaftet wie früher (als noch laufend zu Stundensätzen abgerechnet wurde), der wird viel Geld abschreiben müssen und lebt in wirtschaftlicher Hinsicht gefährlich. 12
- Weiterer Druck hin zu besserem Projektmanagement wird vom juristischen Nachwuchs ausgeübt. Bis vor einigen Jahren waren lange Tage und Wochen im Büro eine Selbstverständlichkeit für viele Rechtsanwälte und Unternehmensjuristen, die nur selten hinterfragt wurde. Diese Einstellungen haben sich geändert, ohne dass dabei allgemein auf feste Bürozeiten gepocht würde. Die Bereitschaft, für seine Mandanten in Not- und Eilfällen da zu sein, besteht nach wie vor. Was allerdings stark gesunken ist, ist die Toleranz für 13

ineffektive Arbeitsweisen, unzureichende Ressourcenplanung und mangelnde Vorausschau. Diese führen schnell zu Fluchtreflexen, die auch durch höhere Gehälter nicht aufzuhalten sind. Beides erklärt sich aus den Werten, die für jüngere Generationen wichtig sind: eine Arbeit mit Sinn auszuüben und Zeit für sich selbst sowie für Freunde und Familie zu haben. Letzteres gilt für junge Frauen und Männer.

Schließlich ist auch die Wettbewerbssituation auf dem Markt für Rechtsberatung dabei, sich stark zu verändern: Die großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften investieren sehr viel in den Aufbau eigener Anwaltskanzleien. Und im Bereich der Rechtsberatung für Verbraucher entstehen neue Angebote im Internet für beispielsweise Flug- und Fahrgastrechte, Mietrecht oder Verkehrsrecht. Diese zeichnen sich durch Anwenderfreundlichkeit und kraftvolle Unterstützung durch IT (Datenbanken, künstliche Intelligenz etc.) aus und heben sich dadurch stark von der traditionellen Rechtsberatung ab. 14

Dieser Druck aus drei Richtungen ist der Grund dafür, warum LPM in den letzten zehn Jahren so stark gewachsen ist. Und das Ende dieser Entwicklung ist noch lange nicht erreicht. Trotzdem verschließen noch immer viele Kanzleien, Rechtsabteilungen und einzelne Juristen die Augen vor dieser Entwicklung und hoffen, dass sie ihre Arbeitsweise nicht ändern müssen. Die Gründe hierfür heißen u.a.: Macht der Gewohnheiten, Skepsis vor Veränderung und Unsicherheit. Alles starke Gründe, aber keine Hindernisse. Bei deren Erkennung und Überwindung leistet Coaching wertvolle Unterstützung. 15

IV. Die Herausforderung liegt in der Implementierung

Legal Project Management fordert neue Denk- und Arbeitsweisen von uns: Proaktives Vorausschauen und Planen statt reaktives Improvisieren, permanentes Denken in Kommunikationslinien (wer muss was wann wissen, und welche Form der Kommunikation eignet sich hierfür?), Empathie mit allen Interessenten (hier geht die verwandte Disziplin des Legal Design noch einige Schritte weiter), effektives Führen eines Teams und nicht zuletzt Einholen von konstruktivem Feedback von sowohl Auftraggebern als auch Projektteam. 16

Denk- und Arbeitsweisen zu ändern ist extrem energieaufwändig, da unser Gehirn darauf programmiert ist, wiederkehrende Tätigkeiten per Autopilot zu erledigen und eine Veränderung neue neuronale Verknüpfungen im Gehirn erfordert. Diese sind zu Beginn des Veränderungsprozesses noch instabil, so dass wir leicht in die für das Gehirn weniger aufwändigen Gewohnheiten zurückfallen. Der Prozess kann mit einer Wanderung im Wald verglichen werden, die auf einem ausgetretenen Pfad sehr viel einfacher ist als quer durch die Heidelbeerbüsche. Aber wenn man oft auf derselben Strecke querfeldein geht, dann entsteht dort ein neuer Pfad, der zusehends breiter wird, während der alte Pfad überwuchert wird. Jeder, der einmal erfolgreich versucht hat, eine Gewohnheit zu ändern, seien es regelmäßige Akquisegespräche oder wöchentliches Jogging, wird das bestätigen können. 17

Weitere Schwierigkeiten können durch unsere eigenen Reaktionen und die Reaktionen unserer Umwelt entstehen. Für die meisten von uns sind neue Verhaltensweisen ungewohnt, was wir mit unbequem assoziieren. Manche Verhaltensweisen sind sogar unweigerlich mit ziemlichem Stress verbunden. Die Bitte um Feedback oder das Hören von Feedback gehören beispielsweise zu den stärksten Stressauslösern im Arbeitsleben, die das Niveau des Stresshormons Cortisol im Blut blitzschnell in die Höhe treiben kann. In der neurologischen Forschung wurden Sätze wie „Darf ich Ihnen einen Rat geben“ als das cortisolsteigernde Pendant zu sich anschleichenden Schritten im Dunkeln bezeichnet. Gleichzeitig ist Feedback notwendig für uns, damit wir besser werden und uns beruflich weiter entwickeln können. Hier gilt es also Strategien zu entwickeln, mit Feedback konstruktiv umzugehen. 18

Wenn dann noch Reaktionen der Umwelt hinzukommen – vielleicht reagiert der Mandant auf unsere erste Bitte um ein Feedbackgespräch noch zögerlich, oder jemand sagt nach der ersten Teambesprechung „Chef, was ist denn plötzlich mit Ihnen, waren Sie etwa auf Fortbildung?“ – dann verlieren wir gerne mal den Mut und lassen auch notwendige Veränderungen einfach sein. Das ist menschlich, aber vermeidbar. 19

V. Wie Coaching die Implementierung von LPM unterstützt

Eine Serie von Coachinggesprächen während der entscheidenden ersten drei bis vier Monate nach einer LPM-Fortbildung unterstützt die Implementierung der neuen Denk- und Arbeitsweisen im Rahmen eines effektiven juristischen Projektmanagements. Eine relativ kurze Serie von beispielsweise sechs Gesprächen im Abstand von ca. 2 Wochen hat sich in der Praxis bewährt. 20

Ein guter Coach fördert und fordert seine Klienten: er unterstützt bei der Formulierung von konkreten Zielen, hilft neue Erkenntnisse zu gewinnen und Hindernisse zu überwinden und fordert Eigenverantwortung des Klienten ein. Hierbei ist es natürlich von großem Vorteil, wenn der Coach über eine professionelle Coachingausbildung mit Zertifikat verfügt. Zu den Kompetenzen eines professionellen Coachs gehören aktives Zuhören, Annahmen hinterfragen, kraftvolle Fragen stellen, die zum vertieften Nachdenken anregen, Ziele in Handlungen überführen, Verantwortung einfordern etc. Diese Fähigkeiten unterstützen die Überführung von theoretischem LPM-Wissen in praktische Arbeitsweisen, die im Juristenalltag zu sichtbaren Ergebnissen führen. Und diese Ergebnisse werden sehr viel schneller sichtbar, als wenn man die Teilnehmer einer LPM-Fortbildung mit ihrem frisch erworbenen Wissen allein in ihren Arbeitsalltag zurückschickt. 21

VI. Wie Führungskräfte die Einführung von LPM vorantreiben können

Partnern oder Arbeitsgruppenleitern in Anwaltskanzleien und Leitern von Rechtsabteilungen kommt natürlich eine besondere Rolle bei der Einführung von LPM zu. Ohne deren aktive Unterstützung verläuft eine LPM-Initiative sehr schnell im Sand. Zum Glück ist auch 22

diese Unterstützung kein Hexenwerk und den Führungskräften stehen zwei sehr effektive Methoden zur Verfügung: das Vorbild und die coachende Führungskraft.

Als Vorbild leben Führungskräfte gutes Projektmanagement in ihren eigenen Mandaten aktiv vor, setzen LPM-Werkzeuge ein und präsentieren ihre Ergebnisse in Form von zufriedenen Mandanten, geringer Abschreibung von Stunden und produktiven Teams (´walk the talk, and then talk about the walk´). Bei Anfangsschwierigkeiten in dieser oftmals neuen Rolle unterstützt der eigene Coach die Führungskraft. 23

Daneben spielen Führungskräfte eine wichtige Rolle als interne Coaches für ihre Mitarbeiter. Als Coachingtechniken kommen in erster Linie weiterführende Fragen zum Einsatz, z.B. „Welche Fragen haben Sie der neuen Mandantin gestellt, um deren Ziele und Interessen im Rahmen unseres Auftrags auszuloten? Welche weiteren Fragen können Sie beim nächsten Mal stellen, die noch mehr wichtige Informationen zu Beginn des Auftrags zu Tage fördert?“ Coachingtechniken wie diese können Führungskräfte im Rahmen von Veränderungsprozessen deutlich wirkungsvoller unterstützen als die klassischen Methoden der Mitarbeiterführung wie Anweisung oder Schulung. 24