

Erfahrungsbericht über ein Experiment zum agilen Arbeiten und NewWork im Dezernat Öffentliches Wirtschaftsrecht HEUKING KÜHN LÜER WOJTEK, Hamburg

Ausgangslage

Es war ungefähr 2017, als wir anfangen, uns mit agilen Arbeitsmethoden zu beschäftigen. Wir sind das Dezernat für öffentliches Wirtschaftsrecht der Sozietät HEUKING KÜHN LÜER WOJTEK in Hamburg. Wir sind auf komplexe Infrastrukturprojekte spezialisiert wie Krankenhäuser, Feuerwachen, IT-Infrastruktur, Verkehr oder Logistik. Wir führen Prozesse, schreiben Gutachten und führen Ausschreibungen durch.. Mandatiert werden wir hauptsächlich von Ministerien, Kommunen und öffentlichen Unternehmen.

2017 haben wir noch wie folgt gearbeitet: Anwältinnen und Anwälte hatten ihr eigenes Büro und Sekretärinnen saßen zu zweit oder zu dritt in einem größeren Raum. Die wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Referendarinnen und Referendare („WissMits“) waren in einem anderen Stockwerk untergebracht. Auf allen Schreibtischen lagen Aktenordner, Unterschriftenmappen, Telefon, Stifte und Laptops. Die Anwältinnen und Anwälte hatten ein digitales Diktafon und die Sekretärinnen ein Abspielgerät mit Fußschalter. Die WissMits tippten ihre Stellungnahmen selbst.



Mandate kamen per Telefon, E-Mail oder manchmal noch per Post. Eine Sekretärin nahm das Telefonat an und stellte zu dem Partner durch. Der ließ sich den Fall schildern, forderte Unterlagen per eMail an und versprach zügige Bearbeitung. Oder die Arbeit kam vom Gericht. Dann kam sie mit der Post und das Ergebnis musste auch mit der Post wieder zu Gericht.

Die Anwältinnen und Anwälte waren häufig auf Dienstreise. Manchmal waren sie mehrmals wöchentlich bei Mandanten zu Besprechungen. Üblicherweise flog man. Die Flüge buchten die Sekretärinnen und sie rechneten die Reisebelege ab. Oft kamen die Mandanten auch in die Kanzlei. Die Sekretärinnen buchten die Besprechungsräume und vereinbarten telefonisch die Termine mit den Mandanten.

Im Übrigen arbeitete jede und jeder den ganzen Tag vor sich hin. Alle Türen waren in der Regel geschlossen. Der Austausch zwischen den Dezernatsmitgliedern beschränkte sich auf kurze Ansagen und gelegentlichen Klönschnack, wie man in Hamburg sagt.

Die Suche nach Inspiration: „Agile“ in der IT-Branche

Mit „agile“ haben wir uns beschäftigt, weil wir den Begriff von Mandanten kannten. Agiles Arbeiten war damals in der IT-Branche ein neues Projektsteuerungsmodell. Zuvor arbeitete man nach dem

„Wasserfallprinzip“. Dieses Prinzip funktionierte so, dass die Programmierleistungen zunächst vollständig durchgeplant, dann genehmigt, dann umgesetzt, um schließlich als Ganzes - wie bei einem Wasserfall - ins Ziel zu sprudeln.

Vom Wasserfallprinzip ist man in der IT-Branche bekanntlich abgekommen, weil zu viele Projekte gescheitert sind. Zu oft hatte man erst am Ende gemerkt, dass die zu programmierende Software von vornherein falsch aufgesetzt war. Die Beteiligten hatten zu wenig kommuniziert und dadurch entstanden Missverständnisse. Als man die initialen Fehler schließlich bemerkte, war es zu spät. Das Projekt war nicht wie ein Wasserfall ins Ziel gesprudelt, sondern in den Brunnen gefallen.



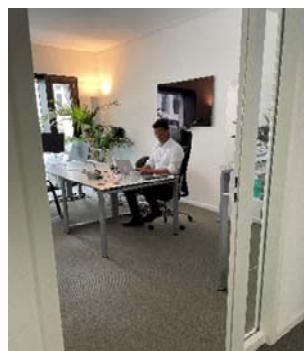
Vor diesem Hintergrund wurde die agile Arbeitsweise erfunden: Hier arbeiten alle Beteiligten im Team eng zusammen, tauschen sich regelmäßig in „Scrum-Meetings“ aus, so dass sie alle einen einheitlichen Kenntnisstand haben. In sog. Increments entwickelt das Team Stück für Stück Lösungsansätze, die unmittelbar an den Auftraggeber zurück gespiegelt werden. Auf diese Weise gelingt ein komplexes Projekt, indem durch ständige Rückkopplung und Abstimmung aller Beteiligter Fehler früh erkannt und beseitigt werden können. Außerdem sprudeln kreative Ideen viel stärker und schneller, als wenn jede und jeder im eigenen Silo arbeitet.

„Agile“ in der Anwaltspraxis?

Die Idee, das agile Arbeiten auf unsere anwaltliche Tätigkeit zu übertragen, fanden wir faszinierend. Aber passte das überhaupt? Rechtsanwält*innen sind doch traditionell Einzelkämpfer. Sie akquirieren einen Mandanten und bedienen ihn mit Schriftsätzen, Gutachten oder führen Verhandlungen, um seine Interessen bestmöglich durchzusetzen.

Andererseits: Rechtsanwält*innen In den letzten Jahrzehnten sind geworden. Auch die Mandate sind und Prozesse mit unglaublichen verarbeiten.

Auch Mandanten sprechen Anwälten. Im Konfliktfall kündigen Anwälten“. Offensichtlich sind wichtiges Auswahlkriterium für Mandanten bei der Wahl der Kanzlei. Und offensichtlich versprechen mehrere Anwälte eine höhere Durchschlagskraft als nur ein Berufsträger. Das gleiche gilt ja für Ärzte. Auch dort heißt es: „meine Ärzte haben gesagt...“ Doch wie wird das Versprechen, „mehrere Anwälte sind besser als einer“ eigentlich in die Praxis umgesetzt?



sind traditionell in Sozietäten tätig. diese Sozietäten immer größer gewachsen: Große Transaktionen Mengen Unterlagen sind zu

regelmäßig im Plural von uns sie an: „Sie hören von meinen Größe und Kopfzahl auch ein

Vielerorts gar nicht. Oft arbeiten wir noch nach dem Wasserfallprinzip. Ein Schriftsatz wird von einer Anwältin oder einem Anwalt entworfen. Gleiches gilt für den Entwurf von Verträgen. Nur bei Due Diligence Berichten war immer schon eine Arbeitsteilung der verschiedenen Fachrichtungen üblich. Sonst arbeitet jede und jeder im eigenen Silo.



Wir haben uns also gefragt: Wie können wir das Versprechen umsetzen, dass mehrere Anwältinnen und Anwälte auch tatsächlich einen Mehrwert für Mandanten ergeben? Wozu könnte man überhaupt mehrere Personen bei einem Mandat einsetzen? Wie kann die Digitalisierung dazu beitragen, diesen Prozess zu organisieren?

Mit diesen Fragen haben wir uns auf den Weg gemacht. Wir haben Schulungen bei Scrum-Managern und Canban-Trainern gebucht, Projektmanagement-Methoden studiert. Zettel an Pinnwände geklebt und eine „Team-Verknotung“ durchgemacht. Am Ende waren wir ratlos. Was man uns erzählte, schien für unsere Praxis ungeeignet. Wir programmieren keine Apps und wir haben kein IT-System zu implementieren. Alle Tipps und Tricks hierfür schienen auf die anwaltliche Arbeit nicht übertragbar.

Am ehesten passend erschien uns Scrum, die täglichen Abstimmungsrunden aller Teammitglieder. Also haben wir eingeführt, dass sich alle Dezernatsmitglieder täglich für 15 Minuten zusammenfinden. Dort berichtet jeder und jede kurz, was anliegt und wir erörtern gemeinsam die schwierigen Fälle. Insbesondere die WissMits profitieren davon, weil sie jetzt täglich im Bilde darüber sind, wie das Anwaltsgeschäft läuft.

Der Berichtsmodus ist streng reglementiert, damit das Meeting nicht aus dem Ruder läuft. Unwichtige Vorgänge bleiben außen vor und die wichtigen werden nach der Bundeswehr-Methode „Lage, Auftrag, Durchführung“, kurz LAD behandelt. LAD strukturiert nicht nur das Verständnis bei den anderen Dezernatsmitgliedern. Auch wer seine eigene Aufgabe nach LAD-gliedert, sieht danach klarer auf komplexe Sach- und Rechtslagen.

Scrum-Meetings dienen uns auch dazu, unser Knowledge-Management weiterzuentwickeln, das wir in Form von „Standard Operating Procedures“, kurz SOP eingeführt haben. Alle wiederkehrenden Vorgänge wie Schriftsatztechnik, Prozessvorbereitung oder Verfahrenssteuerung haben wir in SOPs beschrieben, so dass jedes neue Teammitglied schnell einen Überblick über einschlägige Themen erhält.

Schließlich haben wir mit MS-Planner ein Tool gefunden, mit dem wir die Scrum-Meetings auch visuell unterstützen können. Dort finden sich jetzt alle aktuellen Mandate und SOPs übersichtlich geordnet.

Wesentliches Element des agilen Arbeitens in der IT-Wirtschaft, so haben wir gelernt, ist auch die Aufgabe klassischer Hierarchien. Die Rolle innerhalb des Teams bestimmt sich nicht mehr nach Seniorität oder Status, sondern nach der Aufgabe. Um dies in unserem Anwaltsdezernat umzusetzen, haben wir zunächst auf selektive Abstimmungsrunden für die beteiligten Berufsgruppen verzichtet. Scrum-Meetings werden grundsätzlich mit allen Dezernatsmitgliedern durchgeführt. Geleitet werden sie jeden Monat von einem anderen Mitglied. Dieser oder diese „Chef(in) vom Dienst“, kurz CvD, verschafft sich einen Gesamtüberblick über das Dezernat und sorgt dafür, dass übergreifende Themen, wie z.B. der Ausbau des Knowledge-Managements nicht im Tagesgeschäft untergehen. Mit der

Einführung von Scrum haben wir, gerade in der Pandemie-Zeit schon eine beträchtliche Aufbruchstimmung erzeugt und unsere Zusammenarbeit verbessert.

Doch „agile“, so hatten wir gelernt, versprach noch weit mehr: Mit dem agilen Herangehen soll auch die Herstellung des Produkts schneller, effizienter und günstiger werden. Unser anwaltliches „Produkt“ besteht u.a. aus Schriftsätzen und Gutachten. Wie kommt man hier weg von der Einzelkämpfermentalität und hin zu einer wirklichen Teamarbeit?

Design Thinking mit der Relationstabelle

„Design Thinking“ war eine der Methoden, die uns in den Coachings näher gebracht wurden. Vor dem geistigen Auge sollten alle Aspekte eines komplexen Sachverhalts erscheinen und auf eine graphische Oberfläche projiziert werden. Hierdurch soll den Teammitgliedern klar werden, worauf es ankommt. Auf dieser Basis kann eine arbeitsteilige Produktion z.B. der zu programmierenden App erfolgen.

Wir waren insbesondere daran interessiert, wie Schriftsätze und Gutachten arbeitsteilig erstellt werden können. Auch interessierte uns, wie wir bei schwierigen Prozessen sicherstellen können, dass wirklich alle Aspekte des Sachverhalts angemessen gewürdigt und alle Rechtsfragen vollständig ausrecherchiert sind. Wie können mehrere Teammitglieder am selben Fall arbeiten, ohne dass Stückwerk dabei herauskommt? Wie können wir „Design Thinking“ hierfür nutzen?

Nach einigem Experimentieren mit Tools aus der IT-Welt sind wir darauf gekommen, dass der Königsweg für uns in einer sehr traditionellen juristischen Methode liegt, nämlich der Relationstabelle. Während des Referendariats wird jeder und jede mit der Relationstabelle vertraut gemacht und viele nutzen sie auch noch, wenn sie später in der Justiz oder der Anwaltschaft arbeiten. Der Sach- und Streitstand wird hier in einer zweispaltigen Tabelle aus Sicht von Kläger und Beklagtem aufbereitet und in einer dritten Spalte die Lösung eingetragen.

Zur Grundlage für den Design-Thinking-Prozess wird die Relationstabelle, indem man sie auf einen Sharepoint stellt und allen Teammitgliedern schreibenden Zugriff ermöglicht. Besteht der Fall aus zahlreichen umfangreichen Akten und vielen schwierigen Rechtsfragen, so können mehrere Beteiligte parallel recherchieren und die Relationstabelle befüllen. Da sie auf dem Sharepoint liegt, sehen alle Teammitglieder immer den gesamten Inhalt. Doppeleintragungen fallen unmittelbar auf und können korrigiert werden.

Vor diesem Hintergrund ist die Nutzung der Relationstabelle auf dem Sharepoint nicht einfach ein Abschied vom analogen Arbeiten. Der Sharepoint ist vielmehr die Eintrittskarte für eine integrative Teamarbeit in der Anwaltschaft. Erst mit der Relationstabelle auf dem Sharepoint wird es möglich, dass mehrere Anwält*innen an demselben Fall gleichzeitig arbeiten können.

Die Drohung „meine Anwälte“ einzuschalten, statt einen Einzelkämpfer zu mandatieren, erhält endlich ihr Fundament. Mit der Relationstabelle auf dem Sharepoint können die Anwält*innen schnell und effizient umfangreichen Sachverhalt und rechtliche Erkenntnisse zu Schriftsätzen verarbeiten. Dass dies für das Obsiegen in einem Prozess von entscheidender Bedeutung sein kann, liegt auf der Hand.

Was lässt sich noch von „Design Thinking“ auf die Schriftsaterstellung übertragen? Von wesentlicher Bedeutung für die Programmierung eines IT-Systems ist, dass Fehler schnell erkannt werden. „Fail fast“ ist die Devise und das kann auch für das anwaltliche Arbeiten relevant sein. Jede und jeder mit einigen Jahren Erfahrungen im Anwaltsberuf weiß, dass man sich manchmal auch in einer

Sachverhaltsinterpretation oder Rechtsauffassung verrennen kann. Wer nächtelang an einem Schriftsatz gearbeitet hat, wird leicht betriebsblind. Hält man dann das Urteil in den Händen, so fällt einem wie Schuppen von den Augen, was man übersehen hat. Daher ist es natürlich sinnvoll, wenn das Für und Wider einer Argumentation im Team diskutiert wird. Für diese Diskussion hat man die SWOT-Analyse erfunden. Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen werden in einem magischen Viereck visualisiert.

Mithilfe der SWOT-Analyse, die wiederum auf dem Sharepoint von mehreren Teammitgliedern befüllt wird, lässt sich eine gemeinsame Prozesstaktik entwickeln und gezielt auf Schwachstellen überprüfen.

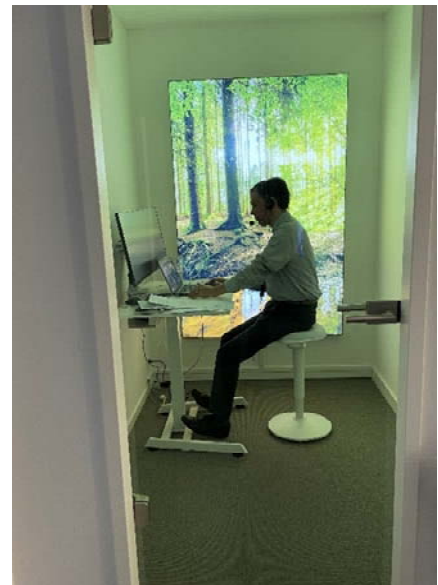
Komplexe Schriftsätze und Gutachten entstehen so seit einiger Zeit bei uns mittels Sharepoint-Relationstabelle und SWOT-Analyse. Wir bilden zunächst ein kleines Team. Jedes Teammitglied erhält eine Aufgabe bei der Recherche von Sachverhalt und Rechtslage. Alle pflegen ihr Ergebnis in den Sharepoint ein und gemeinsam führt das Team sodann die SWOT-Analyse durch. Schließlich übernimmt es ein Teammitglied, den Text zu konsolidieren, um ein Werk „aus einem Guss“ herzustellen.

Bewährt hat sich dieses Verfahren im vergangenen Jahr, als wir von verschiedenen Bundesländern wegen einer Corona-Eilbeschaffung mandatiert wurden. Innerhalb weniger Tage mussten wir viele umfangreiche Schriftsätze mit hunderten Seiten Text bei unterschiedlichen Kammern und Gerichten einreichen. Die Sachverhalte wichen alle in entscheidenden Punkten voneinander ab und betrafen technisch komplexe Vorgänge. Auch die Rechtsfragen waren anspruchsvoll. Ohne ein System strukturierter Zusammenarbeit in einem größeren Team hätten wir diese Herausforderung nicht bewältigen können.

New Work

In Pandemie-Zeiten war diese fachliche Zusammenarbeit natürlich regelmäßig über Videokonferenzen gesteuert. Jetzt haben wir begonnen die agile Arbeitsweise auch in unseren Büroräumen einzuführen. Akten führen wir digital und nun sind alle Arbeitsplätze so ausgestattet, dass sie flexibel belegt werden können.

Auf dieser Basis haben wir das Experiment gewagt, auch die räumliche Arbeitswelt zu flexibilisieren. Wir lösen jetzt wöchentlich die Arbeitsplätze aus. Anwalt*innen, WissMits und Projektmanager*innen (Sekretariate haben wir nicht mehr) sitzen nun gemischt in Zweier- oder Dreierbüros. Wer ein längeres Telefonat oder eine Videokonferenz zu führen hat, zieht sich in den neuen Fokusraum zurück. Jeder und jede kann auch im Homeoffice bleiben, wenn er oder sie dies für opportun hält.



Insbesondere für die WissMits ist die neue Bürowelt natürlich eine Verbesserung. Sie erhalten einen wesentlich direkteren Eindruck vom anwaltlichen Arbeiten und sind intensiver in die einzelnen Mandate einbezogen, als dies früher der Fall war. Auch die Projektmanager*innen wachsen so in die inhaltliche Arbeit hinein. Zunehmend übernehmen sie Aufgaben, die früher vielleicht ein Anwalt oder

eine Anwältin bearbeitet hätte. Die eigentlichen Sekretariatsarbeiten sind ja fast alle entfallen: Jede und jeder schreibt die eigenen Texte selbst, Reisen werden über eine App gebucht und abgerechnet, Mandanten wählen direkt durch oder kommen über die Zentrale und für das Speichern zur Akte wird auch keine Fachkraft mehr benötigt.

Über Digitalisierung im Anwaltsbereich wird viel geschrieben und gesprochen. Nur selten wird allerdings erkannt, dass die eigentliche Chance darin liegt, dass der Berufsstand der Sekretär*in neue Aufgaben erhalten kann. Dies ermöglicht es uns, den Anwaltsberuf neu zu denken: Aus einer hierarchischen Struktur von Einzelkämpfern kann mit der Digitalisierung eine Teamstruktur entstehen die durch agile Arbeitsmethoden endlich den Mehrwert für Mandanten erbringt, den er mit der Ankündigung „Sie hören von meinen Anwälten“ schon lange erwartet.

Martin Schellenberg

Dr. Martin Schellenberg
Rechtsanwalt, Partner
HEUKING KÜHN LÜER WOJTEK
Neuer Wall 63
20354 Hamburg
Tel.: +49 (0) 40 35528086
m.schellenberg@heuking.de