

LLI Whitepaper

# Agiles Arbeiten in der Rechtsabteilung

Ein Praxis- und Erfahrungsbericht  
mit Impulsen für die Umsetzung

enthält das auf Rechtsabteilungen adaptierte  
*Agile Manifest*

Autoren

**Dr. Tobias Broda**  
**Katharina Debray**  
**Michael Goldstein**  
**Stefan Grasse**  
**Dr. Daniel Half**  
**Evgeny Ioffe**  
**Kai Jacob**  
**Manuel Krahl**  
**Alicia Mühler**  
**Dr. Dierk Schindler**  
**Carolin Schrott**

Unter Mitwirkung von

**Rasmus Furth, Stephan Mok, Karla Schlaepfer,**  
**Florian Schüttke, Yunyun Wang**

**Illustrationen von**

Evgeny Ioffe

Jeanna Lee Miller

Su Reiter

**Lektorat**

Dr. Roger Strathausen

Published under the CC BY-SA 4.0 license.

# INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>Vorwort der Autoren und Anleitung zum Lesen</b> .....	7
<b>Vorgeschichte</b> .....	9
<b>1. Agile Praktiken und agiles Mindset</b> .....	18
<b>2. Weshalb lohnt sich agiles Arbeiten in einer Rechtsabteilung?</b> .....	22
2.1. Ein Team, unterschiedliche Perspektiven .....	22
2.2. Transparenz .....	23
2.2.1. Die Manager-Sicht.....	23
2.2.2. Die Sicht der Mitarbeitenden .....	24
2.2.3. Die Sicht angeschlossener Abteilungen.....	26
2.3. Effizienz .....	27
2.3.1. Die Manager-Sicht.....	27
2.3.2. Die Sicht der Mitarbeitenden .....	29
2.3.3. Die Sicht angeschlossener Abteilungen.....	31
<b>3. Wie starte ich in die agile Transformation?</b> .....	32
<b>4. Digitale Umsetzung</b> .....	42
4.1 Microsoft-Umgebung: Azure DevOps Services.....	42
4.1.1. Einführung.....	42
4.1.2. Azure Boards und Azure Overview .....	43
4.1.3. Power BI .....	44
4.1.4. Einbindung in MS Teams.....	45
4.2. Wie baut man seine Umgebung auf?.....	45
4.2.1. Technische Voraussetzungen.....	45

4.2.2. Kenntnisse und Erfahrung.....	46
4.3. Wie funktioniert die Datenerhebung? .....	47
4.3.1. Das Tool mit Daten befüllen .....	47
4.3.2. Die Daten richtig einsetzen.....	48
4.4. Jira – eine Alternative zur Microsoft Umgebung.....	50
<b>5. Führung und agiles Arbeiten .....</b>	<b>54</b>
5.1. Inspiration – Der Blick über den Tellerrand.....	54
5.2. Transformation – Was bedeutet das für meinen Verantwortungsbereich?.....	55
5.3. Vision – Ein Bild entwickeln.....	56
5.4. Kultur – „Henne oder Ei“?.....	57
5.5. Organisation – Voraussetzungen schaffen.....	58
5.6. Implementierung – Umsetzen, the hardest part.....	58
<b>6. Impuls-Interviews .....</b>	<b>61</b>
6.1. Aus Sicht von Rechtsabteilung .....	61
Im Interview: Dr. Rasmus Furth, ING Germany .....	61
Im Interview: Dr. Daniel Halft, idealo .....	64
6.2. Aus Sicht von Agile Coaches .....	66
Im Interview: Florian Schüttke, interner Agile Coach.....	66
Im Interview: Karla Schlaepfer, Professional Coach und Change Manager .....	68
Im Interview: Stephan Mok, interner Scrum Master .....	72
6.3. Aus Sicht von Mandanten.....	77

<b>7. Das Agile Manifest – „legalized“ (adaptiert auf uns Juristen)</b> .....	78
7.1. Warum tun wir das?.....	78
7.2. Das Legal-izing .....	79
7.2.1. Kommunikationsdichte, Nähe zum (internen) Mandanten vs. Elfenbeinturm und „Computer says no“ .....	79
7.2.2. Kleinere Arbeitspakete vs. Statisches Gesamtergebnis .....	80
7.2.3. Zusammenarbeit im Projekt vs. Abgeschlossenes Lastenheft .....	80
7.2.4. Reagieren auf Änderungen vs. Befolgen eines Plans.....	82
7.3. Die 12 Prinzipien der agilen Rechtsabteilung: Das Legal-ized Manifest .....	83
<b>8. Glossar / Agiles Wörterbuch</b> .....	87
<b>Autoren</b> .....	89



# VORWORT DER AUTOREN UND ANLEITUNG ZUM LESEN

---

*Warum dieses Buch?* – Sinn und Zweck des *Liquid Legal Institutes* ist es, eine Kollaborations-Plattform bereitzustellen und den Austausch der Mitglieder zu fördern. So luden wir auf Initiative eines Mitglieds all diejenigen ein, die sich mit dem Thema *Einführung von Agilen Arbeitsmethoden in der Rechtsabteilung* beschäftigen, um eine Übersicht zu bekommen, wo die verschiedenen Firmen in der Einführung stehen, was gut lief, und was nicht so gut.

Wir gingen reihum, und jeder erzählte von seiner Herangehensweise, stellte seine Tool-Landschaft vor und berichtete über Rückschläge und Erfolge – und diese Geschichten findet Ihr jetzt im nachfolgenden Text.

Dieses Buch erhebt keinen wissenschaftlichen Anspruch. Obwohl wir viel von Agile, Scrum und KanBan und dergleichen sprechen, wird hier keine der Methoden und Frameworks *lege artis* angewendet, sondern es werden Wege aufgezeigt, wie eine Adaption aus dem Strauß der Möglichkeiten für eine Rechtsabteilung aussehen könnte. Auch beschreibt dieses Buch weniger das Ziel der Reise, sondern vielmehr die Reise selbst.

Es ist ein Reisebericht: angefangen mit Einblicken in die Rechtsabteilungen vor Einführung Agiler Arbeitsweisen, dann eine Einführung in die Agilen Arbeitsweisen mit anschließender Diskussion, eine Handreichung, wie man in 10 Schritten beginnen kann, wie die IT-Landschaft aussehen könnte, gefolgt von ein paar "Outsights", nämlich Betrachtungen von anderen Firmen, von Kunden innerhalb der Firma und von Coaches, die Firmen professionell bei der Einführung Agiler Methoden begleiten.

Zum Abschluss haben wir uns die 4 Prinzipien und 12 Werte des Agilen Manifests vorgenommen und im Lichte unserer Arbeitswirklichkeit diskutiert.

Die Lektüre soll Spaß machen und den Einstieg erleichtern – über Feedback und Anregungen freuen wir uns immer!

## Und noch vorweg...

Das Liquid Legal Institute e.V. (LLI) als Host des Projektes sowie die Herausgeber, Autoren und Kontributoren der Publikation erkennen die Wichtigkeit einer geschlechtergerechten Sprache vorbehaltlos an. Mit Projekten wie LLI Diversity Framework<sup>1</sup> strebt das LLI Diversität und Geschlechtergleichheit an. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beide Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

---

<sup>1</sup> Siehe mehr unter <https://www.liquid-legal-institute.com/workinggroups/lli-diversity-framework/>.



# VORGESCHICHTE

---

## *BOSCH – Dr. Dierk Schindler, Carolin Schrott*

*Reisen wir einmal zurück in das Jahr 2019. Es ist Donnerstag und der zweiwöchentliche Termin zum Austausch innerhalb der Abteilung steht gleich an. In den vergangenen zwei Wochen haben mich viele Fälle umgetrieben. Schnell beginne ich damit, diese in einer Teamboard-Software zu erfassen. Das Ziel: im Termin einen Überblick geben zu können. Dafür sind genau 30 Minuten vorgesehen. Der Termin startet und meine Kollegen berichten der Reihe nach von Ihren Fällen. Es kommt vereinzelt zum Austausch – was so sein soll – jedoch wird die Zeit immer knapper...*

*Dann ist es endlich soweit, ich bin an der Reihe. Ich beginne von der Arbeit der letzten zwei Wochen zu berichten. Kaum habe ich zwei Sätze gesprochen, sind wir schon am Ende der Zeit angekommen. Unser Team ist gezwungen, sich in die Anschlusstermine zu verabschieden. Ich bin etwas enttäuscht von diesem Verlauf. Gerne hätte ich Feedback von meinen Kollegen zu dem einen oder anderen Fall bekommen. Auch ich verlasse nun den Raum und frage mich, wofür ich mir heute Morgen die Mühe gemacht und zeitaufwändig das Teamboard aktualisiert habe. Außerdem erwartet mich an meinem Schreibtisch eine lange Excel-Tabelle mit Fällen zu einem bestimmten Projekt. Die Tabelle muss heute unbedingt noch aktualisiert werden. Ich versinke in dieser Aufgabe und schicke das Ergebnis anschließend an meinen Vorgesetzten. Geschafft. Nun kann ich mich endlich der eigentlichen Bearbeitung meiner Fälle widmen. Mein Blick streift die Uhr. Schockiert registriere ich, dass der komplette Vormittag an mir vorbeigezogen ist und die Mittagspause ansteht.*

*Auf dem Weg in den Pausenraum frage ich mich, ob das nicht effizienter geht...*

Die digitale Transformation fordert alle. Die Teams in den Rechtsabteilungen arbeiten am Anschlag, täglich wächst der Berg neuer Herausforderungen. Die Fähigkeit, sich schnell anzupassen, Prioritäten neu zu setzen und Kurskorrekturen vorzunehmen, wird immer wichtiger. Agiles Arbeiten verspricht, eine Lösung zu sein. Aber ist das wirklich so? „Effektiver und transparenter durch Agiles Arbeiten“ – ist das nur ein lautes Schlagwort, oder eine Antwort auf das Dilemma der Unordentlichkeit und der Ineffizienz veralteter Strukturen?



Immer mehr Rechtsabteilungen erkennen die Potentiale dieser Methodik. Jedoch betreten sie dabei Neuland. Besonders wichtig bei der Erforschung neuer Territorien ist es, Erfahrungen zu teilen, von Kompetenzen und aus Fehlern von Anderen zu lernen. Genau diese Kompetenzen sollen in diesem Whitepaper beleuchtet werden. Wir wollen voneinander lernen, da Agiles Arbeiten – zumal in der Rechtsabteilung – noch nicht überall seinen Weg in den Alltag gefunden hat. Das Liquid Legal Institute als Initiator des unternehmensübergreifenden Projekts zum Agilen Arbeiten in Rechtsabteilungen (Projektname: *Legal In-house Scrum Master Roundtable*<sup>2</sup>) versteht sich als Plattform für die Kooperation und den Austausch: gemeinsam definieren wir den allgemeinen Teil, damit Du, lieber Leser, von unseren Erkenntnissen abspringen und damit schneller und einfacher Deinen „besonderen Teil“ definieren und in der Praxis umsetzen kannst!

---

<sup>2</sup> Siehe dazu <https://www.liquid-legal-institute.com/workinggroups/scrum-master-roundtable/>.

## Liquid Legal Institute – Kai Jacob, Evgeny Ioffe

*Wir, das Liquid Legal Institute, sind ein Verein. Allerdings haben wir kein Vereinshaus, keine Sportanlage, keine gemieteten Räume, die wir regelmäßig aufsuchen. Das wäre auch schwierig, ist unsere wachsende Mitgliedschaft doch international breit verstreut. Was wir aber trotzdem haben, ist der Wunsch, eng und kollaborativ zusammenzuarbeiten, und die Einsicht, dass sich dadurch vieles einfacher erledigen lässt... wie zum Beispiel dieses Whitepaper. Es geht sogar noch weiter: viele Projektideen entstehen überhaupt erst während der Kollaboration bzw. reifen im kontinuierlichen Austausch mit kreativen Köpfen und scharfen Denkern.*

*Doch die Zusammenarbeit in einem rein virtuellen Setup benötigt passende Rahmenbedingungen. Sie funktioniert nicht „einfach so“. Es braucht Vertrauen, Engagement, Ordnung und eine funktionierende Plattform. Daran haben wir in unserem Verein von Anfang an geglaubt, haben an der Idee festgehalten und diese Idee gemeinsam mit unseren Mitgliedern Schritt für Schritt umgesetzt. Das war nicht einfach, aber es ist gelungen, weil wir uns eine Vision gesetzt haben und keine Angst hatten, daran festzuhalten. Seit drei Jahren sind wir auf dem Weg zu einem digitalen Verein, der nach agilen Prinzipien arbeitet. Und, um auch andere zu ermutigen, diesen Weg zu gehen, teilen wir gerne unsere Erfahrungen und „Lessons Learned“. Einen Weg zurück in die „alte“, agilitätslose Welt können wir uns im LLI nicht mehr vorstellen. Der Lernprozess war richtig, wichtig, notwendig und, rückblickend betrachtet, unverzichtbar. Wir sind stolz auf die Transformation. Und diese ist noch lange nicht abgeschlossen! Wir sind mitten im Prozess, entdecken stets neue Methoden und sind überrascht, wie wir mit gleichem Ressourceneinsatz immer mehr aus uns herausholen und mit den Mitgliedern erreichen – ohne, dass es sich wie eine Zusatzbelastung anfühlt.*

Wie aber macht man die „Lessons Learned“, den allgemeinen Teil zu agilem Arbeiten, den jeder auch im Kontext „Legal“ verwenden kann, greifbar? Wir, eine Gruppe, die sich mit Agilem Arbeiten in Rechtsabteilungen beschäftigt, hat sich unter der Obhut des LLI zusammengetan, um genau diese Frage zu beantworten. Wir tauschen uns regelmäßig aus und lernen dabei. Diese Erkenntnisse wollen wir allen Mitgliedern und Interessenten des LLI zur Verfügung stellen. Je mehr Leute sich in die Diskussion einbringen, desto schneller werden wir diese Kompetenz beherrschen und damit – so die Hoffnung – leichter durch die Transformation kommen. Und diese Transformation ist dringend notwendig!

Juristen arbeiteten oftmals gerne nach dem Motto „das haben wir schon immer so gemacht“. In kleineren Kanzleien oder Rechtsabteilungen von Unternehmen ist es häufig immer noch so: Es gibt starre Vorgehensweisen und Projekte, und Mandate folgen der Tradition gewachsener Strukturen und Abläufe. Juristen haben ihre Mandate weitestgehend selbst verwaltet. Kommen dann, etwa bei interdisziplinären Projekten, weitere Teams (und/oder Länder) dazu, kann das Gesamtzielbild schnell aus den Augen verloren werden. Jeder arbeitet an seinem Arbeitspaket, ohne eventuelle Verknüpfungen und Abhängigkeiten zu berücksichtigen.

Deshalb haben wir vor einigen Jahren professionelles Legal Project Management eingeführt. Zertifizierte Projektmanager steuern insbesondere große internationale Projekte und Masseprojekte, aber auch kleinere, komplexe juristische Mandate. Projektmanager sind wie die Spinne im Netz und halten alle Stränge zusammen: angefangen beim professionellen Aufsatz und der ganzheitlichen Planung von Projekten über die kontinuierliche Steuerung und Kontrolle bis hin zum Reporting und Qualitätsmanagement. Diese Prozesse und Vorgehensweisen sind absolut notwendig, müssen aber regelmäßig hinterfragt und ggf. angepasst werden. Insbesondere bei disziplinübergreifenden Projekten mit vielen verschiedenen Stakeholdern können sich Rahmenbedingungen schnell ändern, und auf diese Änderungen muss reagiert werden. Ansonsten bleiben nur Hürden. Man steht sich mit den – eventuell eigens auferlegten – Prozessen selbst im Weg, das Projekt geht nicht voran, der Zeitplan wird verfehlt.

Wir haben erkannt, dass Transparenz und vor allem Agiles Arbeiten der Schlüssel zum Erfolg sind. Wir nutzen digitale Plattformen, mittels derer alle Projektstakeholder Zugriff auf sämtliche Informationen haben. Das hat wesentliche Vorteile: alle Projektbeteiligten sind auf demselben Wissensstand, jeder kann jederzeit auf alle Informationen zugreifen. Wir hinterfragen sämtliche Vorgehensweisen regelmäßig und betrachten diese rückwirkend – um zu schauen, was im Projekt gut und was weniger gut lief. Wir wollen schnell und vorausschauend agieren und reagieren – durch hochqualitative und schnelle Anpassungen. Agiles Arbeiten erlaubt uns, früh zu erkennen, was geändert werden muss, um das Projekt zum erfolgreichen Abschluss zu bringen. Mit Anwendung der agilen Methode schaffen wir für unsere Projekte vor allem Transparenz und kontinuierliche Verbesserung der Qualität. Das war der Grund, warum wir Agiles Arbeiten bei KPMG Law umgesetzt haben.

Die wichtigsten Worte, die man von Befürwortern des Agilen Arbeitens hört, sind *Transparenz* und *Effizienz*. Demgegenüber stehen jedoch einige Hürden, die es zu überwinden gilt. Die größte davon: wie startet man mit der Transformation? Die Zeit von Whiteboards mit aufgezeichneten Tabellen ist vorbei. Wie setzt man Agiles Arbeiten in einer digitalen Umgebung um? Der Austausch in unserer Gruppe brachte Licht ins Dunkel. Dieses Licht geben wir nun an Dich weiter, damit es auch Dir besser und schneller gelingt, den Weg zum Agilen Arbeiten zu gehen.

## PTC – Dr. Tobias Broda

*Im Herbst 2017 haben wir damit begonnen, unsere Arbeitsweise in der EMEA Rechtsabteilung von PTC und ihre funktionsübergreifenden Schnittstellen neu zu definieren. PTC ist ein globales Softwareunternehmen mit Sitz in Boston, das seinen zahlreichen industriellen Kunden die digitale Transformation ermöglicht. Inspiriert von der innovativen Denkweise innerhalb unseres Unternehmens, und beeinflusst von persönlichen Erfahrungen wie dem Aufbau einer globalen Partnerschaft mit McKinsey zum Thema „Digital Factories“, wollten wir die digitalen und transformativen Potentiale erkunden, die uns auf Basis vorgenannter Inspirationen auch als Rechtsabteilung zur Verfügung stehen<sup>3</sup>.*

*Wir begaben uns also auf unsere eigene Transformationsreise und initiierten geeignete organisatorische Veränderungen und Prozessverbesserungen sowie den Aufbau von benötigten individuellen Fähigkeiten und den Einsatz einschlägiger Technologien. Die ersten Ergebnisse betrafen z.B. die Schaffung einer Organisationsstruktur, die programmatische Initiativen ermöglicht und Kapazitäten jenseits des Tagesgeschäfts freisetzt. Anschließend analysierten wir bestimmte Kernprozesse und untersuchten, wie interdisziplinäre Effizienz durch die Übersetzung in Flussdiagramme als Voraussetzung für selbst entwickelte digitale Prototypen gesteigert werden kann – z.B. im Zusammenhang mit der Entwicklung einer fragebogengestützten automatisierten Zusammenstellung von Vertragsklauseln in Hauptverträgen, die immer wieder auf einen individuellen Geschäftsvorgang zugeschnitten werden mussten. Entlang dieser Initiativen haben wir die Fähigkeiten des Teams im Laufe der Zeit erweitert, sowohl aus der Perspektive eines zunehmenden theoretischen Know-hows als auch durch praktische Erfahrungen auf einer Learning-by-doing-Basis. Irgendwann floss all dies in eine umfassendere Initiative ein, die wir Legal Analytics nannten: eine Excel-basierte Nachverfolgung unserer transaktionsbezogenen Business-Support-Aktivitäten, einschließlich von Metriken und KPIs wie z.B. Umsatzgrößen des betreffenden Vertragsschlusses, den dabei unsererseits*

<sup>3</sup> Siehe hierzu auch „What Digital Legal can learn from Industrie 4.0 Collaborations“, Liquid Legal II: Towards a Common Legal Platform, unter <https://www.liquid-legal-institute.com/workinggroups/lli-book-clp/>.

investierten Aufwand, die beteiligten Produkte, die Frage, ob wir Standardformulare oder Kundenverträge als Ausgangspunkt verwendeten, und vieles mehr. Diese Daten analysierten wir mithilfe der statistischen Funktionen von Excel in Pivot-Tabellen. Die Ergebnisse, wie z.B. die durchschnittlichen Durchlaufzeiten in Abhängigkeit von einer Kombination aus Vertragstyp, Gebiet, Produktstückliste und vertraglichem Ausgangspunkt, teilten wir mit unseren Kolleginnen anderer Fachbereiche, um Verbesserungsmöglichkeiten in Bezug auf die funktionsübergreifende Zusammenarbeit auf einer datengestützten Basis zu ermitteln.

Etwa zu dieser Zeit wurde unsere Zusammenarbeit mit dem LLI enger. Durch den Austausch erfuhren wir von den Aktivitäten innerhalb der Bosch Rechtsabteilung zu einer robusten und skalierbaren digitalen Plattform, die auch agile Arbeitsmodelle ermöglichen würde, während wir im Gegenzug unsere Erfahrungen mit der Definition relevanter Kennzahlen für die Datenerfassung und -analyse einbrachten. Nachdem wir uns dergestalt auf die Reise in Richtung einer digitalen und agilen Matter-Management-Lösung vorbereitet hatten, begannen wir Ende 2020 mit der Implementierung von HALO, dem sog. „Hub for Agile Legal Operations“. Basierend auf den innerhalb von PTC bereits verfügbaren Azure DevOps- und Power BI-Lizenzen hoben wir unsere ursprüngliche Legal Analytics-Initiative auf das nächste Level – und, mindestens genauso wichtig, etablierten einen modus operandi des Agilen Arbeitens innerhalb unseres Teams und seiner kross-funktionalen Schnittstellen, der weit über die Verwendung der üblichen Buzzwords hinausgeht. Und die auf dieser Reise gemachten Erfahrungen und gewonnen Einblicke möchten wir hier gerne mit Dir teilen – als Inspiration für Eure eigene Transformation.

Agiles Arbeiten und dessen digitale Umsetzung sind kein Selbstzweck, sondern ein (mehr oder weniger) neues Hilfsmittel, um effizienter, transparenter und flexibler zu arbeiten. Neu heißt auch immer Veränderung – jede Transformation ist für die Beteiligten mit Veränderungen, Lern- und anfänglichem Mehraufwand, teilweise auch mit Verunsicherung oder Sorge verbunden. Wir wollen mit Dir, lieber Leser, auch unsere Erfahrungen dazu teilen, wie man sich auf diese gemeinsame Reise begibt und wie die gemeinsame Reise so gestaltet werden kann, dass alle Beteiligten „abgeholt und mitgenommen“ werden und die Transformation zu einem Erfolg für alle wird.

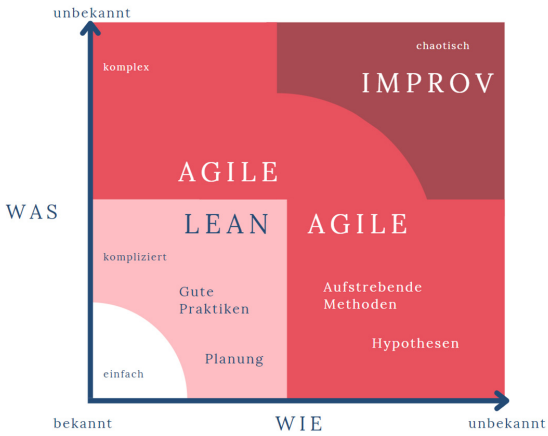
## E.ON – Stefan Grasse

Am Beginn der gemeinsamen Reise hin zu einem agilen Arbeitsumfeld kann das Einführen agiler Arbeitsmethoden in der herkömmlichen Linienstruktur in (Teilen) der Rechtsabteilung stehen – das zeigen die Beispiele BOSCH, KPMG Law und PTC. Für die E.ON Gruppe stand am Beginn der gemeinsamen Reise das Digitalisierungsprojekt „LegalTech@E.ON“ und dessen Ziel, die Mitarbeitenden der Rechtsabteilungen durch digitale Lösungen (nicht: agile Arbeitsmethoden) zu entlasten. Die E.ON Gruppe ist ein internationales Energieunternehmen mit Fokus auf intelligente Energienetze und innovative Kundenlösungen. In ca. zwanzig Rechtsabteilungen unterstützen mehr als 300 Mitarbeitende der Rechtsabteilungen die Geschäftstätigkeiten. Das Mission Statement der Rechtsabteilungen bei E.ON: „Legal matters – Your legal counsel for E.ON's success“.

Agile Arbeitsmethoden waren in diesem Projekt nicht das Kernziel, trugen aber zum Projekterfolg bei, sobald wir uns dazu entscheiden hatten, unsere Lösung, „Legal Matters“ selbst zu entwickeln. „Legal Matters“ ist ein Matter Management System und soll als solches die strukturierte Ablage von Vorgängen (Matters) erleichtern und gleichzeitig die Kollaborationsmöglichkeiten der am Vorgang Beteiligten verbessern.

Zunächst war die Projektarbeit nicht wirklich ‚agil‘. Digitalisierung wurde im anfangs noch lose verbundenen Projektteam „LegalTech@E.ON“ jedoch schon von Anfang an als gruppenweites Projekt gedacht. Wir setzten uns das Ziel, eine Bedarfsanalyse zu machen und die ermittelten Bedarfe zu priorisieren. Ergebnis der Bedarfsanalyse war, dass der kleinste gemeinsame Nenner, das Minimal Viable Product (MVP), ein gemeinsames Matter Management System sein sollte.

Dann wurde es agil: Ein festes Kernprojektteam bestehend aus Mitarbeitenden zahlreicher Rechtsabteilungen lernte mithilfe unseres E.ON-internen Coaches Florian Schüttke (s. auch Interview im Kapitel 6.2) Vor- und Nachteile von SCRUM, Kanban und agiler Arbeit kennen und setzte das neue Wissen im Projekt um: Sprint-Zeitraum, Dailys, Sprint Planning Sessions, Sprint Refinements und Retrospectives wurden festgelegt, um dem gemeinsamen Ziel einer selbst entwickelten Lösung von Sprint zu Sprint immer näher zu kommen. Agiles Arbeiten half in dieser Projektphase, die komplexen und anfangs teils ungewissen Anforderungen von Sprint zu Sprint zu konkretisieren.



Im Verlaufe einer Transformation wird man häufig Verbesserungspotentiale und neue Formen/Möglichkeiten der Zusammenarbeit erkennen, die man zu Beginn des Transformationsprozesses noch gar nicht im Visier hatte. So wird man nahezu zwangsläufig auf „low hanging fruits“ stoßen, die sich ohne großen Aufwand einsammeln lassen und Prozessverbesserungen bewirken können, oder man er-

fährt im Austausch mit anderen Abteilungen, dass diese ähnlichen Projekte begonnen haben und entdeckt ungeahnte Kooperationspotentiale. Wichtig ist es, immer neugierig zu bleiben, Prozesse zu hinterfragen und Ideen auszuprobieren. Es gibt nichts zu verlieren – zu gewinnen gibt es hingegen eine ganze Menge!

## BOSCH – Dr. Dierk Schindler, Carolin Schrott

*Zwischenzeitlich hat sich Beachtliches getan! Seit unserer Umstellung auf die agile Arbeitsweise in Verbindung mit Kanban und SCRUM hat sich mein Arbeitsalltag neu gestaltet.*

*Der zweiwöchige Austauschtermin wurde durch tägliche kurze, hochfrequente Termine von jeweils 15 Minuten ausgetauscht. Zusätzlich gibt es einen einstündigen, wöchentlichen Termin. Aufgrund der Anzahl der Mitarbeitenden in unserem Team wurde das Team in zwei Squads aufgeteilt. Zudem haben wir die bekannten SCRUM-Rollen in unserem Team erörtert und bestimmten Personen zugeteilt. Allein durch diese Änderungen wird mir nun ein täglicher Austausch mit meiner Squad ermöglicht, bei dem ich mir Feedback der Kollegen für spezielle Fälle einholen oder auch selbst Feedback geben kann. Durch unseren Scrum Master wird in den einzelnen Terminen penibel auf die Zeit geachtet, sodass jedes Mitglied einer Squad dieselbe Zeit für seinen Bericht beanspruchen kann. Natürlich darf aber auch der Austausch als komplettes Team nicht zu kurz kommen, weshalb ich nun auf den einstündigen, wöchentlichen Termin zurückkomme. Dieser dient uns als Plattform für Squad-übergreifende Themen, welche als Team besprochen werden müssen. Zu guter Letzt findet am Ende der Arbeitswoche ein Rückblick statt, in welchem wir Pro-*



*bleme identifizieren, welchen wir diese Woche gegenüberstanden, wir aber zukünftig anders lösen könnten.*

*Durch die Einführung eines digitalen Kanban-Boards fällt nun auch das separate Pflegen der Teamboard-Software weg, da dieses Board nun unsere Oberfläche der täglichen Arbeit ist. Dadurch werden all unsere Fälle transparent und sind immer aktuell gehalten und für die SCRUM-Meetings liegen „live“ sinnvolle und aktuelle Informationen vor.*

Dieses Whitepaper soll Dir einen Einblick geben, was die Mitglieder unserer Arbeitsgruppe getan haben, wie, warum und was wir gelernt haben und welche nächsten Schritte wir auf unserer Reise zur Kombination von digitaler und agiler Technologie für Legal Operations ins Auge gefasst haben.

# 1. AGILE PRAKTIKEN UND AGILES MINDSET



Abbildung 1: Agiler Methodenbaum

Am Anfang jeder bewusst herbeigeführten Veränderung steht meist eine Erkenntnis. Für uns heißt diese Erkenntnis: *Eine Rechtsabteilung kann in einer digitalisierten Arbeitswelt nicht so arbeiten wie bisher.* Die Herangehensweise und die etablierten Prozesse einer Rechtsabteilung kommen aus einer analogen und stark bürokratisierten Arbeitswelt. Anfragen gehen ein, werden ver-Akte-t und bearbeitet. Während sich jedoch das Gesamtunternehmen im Rahmen der digitalen Revolution wandelt und Abteilung für Abteilung agile Prozesse übernimmt, bleiben die Rechtsabteilungen oft noch außen vor. Eine juristische Beratung auf Augenhöhe kann jedoch nur dort stattfinden, wo auch die Rechtsabteilung an agile Arbeitspro-

zesse angebunden ist. Andernfalls wäre sie stets die Sollbruchstelle jedes agilen Prozesses. Soweit die Erkenntnis.

Dieser Erkenntnis steht eine Erfahrung entgegen: Juristen sind für schnelle Veränderung nicht sonderlich empfänglich. Dies ist wenig verwunderlich, wenn man sich den Gegenstand ihres Handelns anschaut: das Recht. Das Recht ist der Fels in der Brandung der Tagespolitik und folgt aus guten Gründen nicht jedem „Hype-Thema“.



Agilität ist jedoch mehr als der nächste Hype – *it is here to stay*. Dies hängt mit der Logik der Digitalisierung zusammen, deren Grundmaximen Geschwindigkeit und Komplexität sind. Daher kommen die agilen Prinzipien auch aus dem digitalen Kerngeschäft: der Softwareentwicklung in IT-Unternehmen. Diese agile Herangehensweise war so passend und erfolgreich im anbrechenden digitalen Zeitalter, dass sie sukzessive von immer mehr Abteilungen außerhalb der IT übernommen wurde. Das agile Projektmanagement ermöglicht es, in komplexen Situationen wie beispielsweise einer Produktentwicklung ohne Verzögerung zu beginnen und schnell zu einem ersten Ergebnis zu kommen. Nicht der Plan, sondern das Ziel steht im Vordergrund, nicht der Vertrag, sondern das „Vertragen“ der beteiligten Parteien. Dieses und andere agile Prinzipien wurden erstmals 2001 von führenden Softwareentwicklern im Agilen Manifest formuliert.

Die dort festgelegten Prinzipien und Werte sind die Grundlage für eine Vielzahl von agilen Vorgehensmodellen, die in verschiedenen Branchen und für ganz unterschiedliche Anwendungsfälle entwickelt wurden. Einige wie SCRUM und Kanban sind bekannt und etabliert. Wie der *Abbildung 1* zu entnehmen ist, gibt es unzählige weitere agile Methoden.

***Agility is here to stay.***

Wie also können wir den stabilen, bewahrenden und verlässlichen Charakter des Rechts und seine Hüterin, die Rechtsabteilung, mit den neusten Entwicklungen rund um Digitalisierung und neue Arbeits- und Produktionsweisen vereinbaren? Das ist jetzt unsere Aufgabe. Nach der Erkenntnis braucht es dafür ein offenes, ein agiles Mindset. Wir Juristen müssen unseren eigenen Weg in die Agilität finden. Dafür müssen wir bereit sein, Änderungen vorzunehmen, Prozesse zu restrukturieren.

ren und dabei auch zu scheitern. Andere Fachabteilungen haben es vorgemacht, aber womöglich stehen wir Rechtsabteilungen und Kanzleien vor der größten Herausforderung. Dabei sollten wir uns keine Dogmatiken oder Denkverbote auferlegen. Alles ist möglich und möglicherweise „richtig“, z.B. die Konzentration auf ein etabliertes Modell und genauso eine Kombination von verschiedenen Ansätzen. Hier gehen wir mit agilem Mindset iterativ vor und bewegen uns in einer komplexen Umgebung auf das Ziel zu: Die vollintegrierte Rechtsabteilung in einer digitalisierten Unternehmens- und Arbeitswelt.

Der Anstoß zur Transformation geschieht normalerweise top-down, denn hierarchische Strukturen sind die derzeitige Realität in Rechtsabteilungen und Kanzleien. Der weitere Weg wird es nicht zwangsläufig sein. Denn das Agile Mindset fordert, auch Hierarchien und Reporting-Lines auf den Prüfstand zu stellen. Eine agile Arbeitsweise verträgt sich weder mit dem Wasserfallmodell noch mit einem anderen, von oben vorgegebenem festem Plan. Alte Strukturen werden zu einem Flaschenhals. Die Vorteile der Agilität fließen vielmehr aus der Teamstruktur und aus der Verantwortung, die jedes Teammitglied für das Erreichen der Teamziele übernimmt. Zur Übernahme dieser Verantwortung müssen die Teammitglieder jedoch erst befähigt werden. Voraussetzung dafür ist, dass die Leitung größtmögliche Transparenz schafft. Welche Arbeiten müssen aufgrund welcher Vorgaben mit welchen Ressourcen erledigt werden? Diese Informationen müssen nicht nur der Leitung, sondern allen Teammitgliedern jederzeit präsent

**Wir müssen bereit sein zu scheitern.**

sein. Dies ist eine elementare Voraussetzung dafür, die Verantwortung von der Leitung in das Team zu verlagern und den Teammitgliedern die Gelegenheit zu eröffnen, selbst ein Agiles Mindset in ihrer Arbeit zu entwickeln. In seiner radikalsten Ausformung bedeutet dies: selbstbestimmte Teams, gemeinsame Entscheidungen und gemeinsam verantwortete Einhaltung von Commitment, keine Reporting-Lines und stattdessen ein Pull-Prinzip für anstehende Aufgaben, und vieles mehr. Anstöße zur Weiterentwicklung kommen in regelmäßigen Reviews aus dem Team und werden iterativ angegangen. Inwieweit Titel und Funktionen dann noch notwendig sind, sollte jedes Team für sich selbst entscheiden.



Die autonome Entscheidungsfähigkeit ist ein ganz wichtiger Punkt. Ein unschätzbare Vorteil der agilen Arbeitsweise ist die Fähigkeit, sich konstant an Veränderungen

anzupassen. Ein Unternehmen und der wirtschaftliche Kontext, in dem dieses Unternehmen agiert, sind komplexe Systeme, die sich beständig verändern. Eine agile Rechtsabteilung oder Kanzleistruktur kann diese Veränderung schnell aufnehmen und reagieren, sofern dies erforderlich ist. Und so gibt es für die agile Rechtsberatung keine Blaupause. Denn jede Rechtseinheit agiert in ihrem eigenen komplexen System und muss ihren eigenen Weg finden. Dennoch gibt es erprobte Beispiele an denen sie sich orientieren und aus denen sie Best Practices extrahieren kann, wenn sie dies für hilfreich erachtet.

## 2. WESHALB LOHNT SICH AGILES ARBEITEN IN EINER RECHTS-ABTEILUNG?

---

### 2.1. EIN TEAM, UNTERSCHIEDLICHE PERSPEKTIVEN

Damit die agile Arbeitsweise für die beteiligten Mitarbeitenden zu einem Erfolg wird, müssen zunächst die unterschiedlichen Rollen und Positionen der jeweiligen Mitarbeitenden identifiziert werden. Hintergrund ist, dass der Mehrwert, den die Beteiligten durch die agile Arbeitsweise gewinnen, sich je nach der Rolle und Position der verschiedenen Beteiligten und deren Perspektiven auf den Arbeitsfluss erheblich unterscheidet. Die Annahme (Eng: *adoption*) des neuen Arbeitsflusses sollte möglichst einfach gemacht werden, und die im Rahmen der Einführung erforderlichen Mehraufwände sollten bestmöglich argumentierbar sein. Dafür ist es naheliegend, dass man sich bewusst macht, welche Problemlösungen für die jeweiligen Gruppen ohne hohen Aufwand zu erzielen sind und die größten Mehrwerte darstellen. Ideal ist es, wenn sich die jeweiligen Gruppen an der „Anamnese“ beteiligen. Hilfreich erscheint hierbei die Bildung eines Pilot- bzw. Pionier-Teams. Dieses sammelt erste Erfahrungen und Herausforderungen hinsichtlich der Annahme des neuen Arbeitsflusses. Bei der Besetzung des Pilot-Teams ist darauf zu achten, dass das Team eine überschaubare Größe hat und im Team verschiedene Senioritäten, Persönlichkeiten und Rollen vertreten sind.

#### Aus unserer Erfahrung:

*Die Verfasser haben sich für eine Größe von maximal 6 Personen entschieden. Es hat sich bewährt, Kollegen mit Potenzial zu außergewöhnlichen Ideen mit solchen zu vermengen, die ein tieferes Prozessverständnis und die Bereitschaft mitbringen, sich mit der Feinmechanik von IT-Prozessen und Algorithmen auseinanderzusetzen und dieses Wissen nach Abschluss der Adoption-Phase in das größere Team zu tragen.*



Soweit die Umstellung der Arbeitsweise ausschließlich abteilungsintern erfolgen soll, erscheint eine separate Betrachtung aus Sicht von Führungskräften (*Manager*) und Mitarbeitenden sinnvoll. Je nach Größe der Abteilung und deren Zusammensetzung können auch weitere Differenziatoren eine Rolle spielen, wie z.B. unterschiedliche Senioritätsstufen der Mitarbeitenden, etc.

Soweit die Umstellung der Arbeitsweise auch Schnittstellen zu anderen, nicht zwingend agil arbeitenden Abteilungen betrifft, sind auch die Perspektiven der jeweils anderen Abteilungen mit in die Analyse der Mehrwerte einzubeziehen. Dies ist in der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit insbesondere deshalb wichtig, da wegen des Fehlens von Weisungsbefugnissen keine Möglichkeit besteht, eine neue Arbeitsweise zu „verordnen“.

Sind die unterschiedlichen Rollen und Positionen identifiziert, empfiehlt sich die Betrachtung des Mehrwerts je nach deren Perspektiven.

## 2.2. TRANSPARENZ

Einer der größten Mehrwerte, der sich aus der agilen Arbeitsweise ergibt, ist Transparenz. Als zentrales Element dient das Kanban-Board, welches das Rückgrat der Scrum Sessions bildet.

### 2.2.1. Die Manager-Sicht

Manager bekommen in den Scrum Sessions zunächst einen tagesaktuellen Einblick in die zentralen Themen, an denen die Mitarbeitenden aus ihrem Team (und ggf. auch Mitarbeitende und Manager anderer Teams aus der gleichen Abteilung) arbeiten. Sie erhalten dabei nicht nur Einsichten in die konkreten Themen und Arbeitspakete (Eng: „User Stories“), sondern vielmehr auch einen Überblick über die Gesamtanzahl an Themen, an denen das Team arbeitet, sowie die Verteilung der Arbeitslast im Team. Diese Übersicht gibt dem Manager die Möglichkeit, Arbeitsüberlastungen einzelner Mitarbeitenden und potenzielle Prozessengpässe frühzeitig zu identifizieren und – soweit erforderlich – zügig Arbeit im Team nach Prioritäts- und Kapazitätskriterien umzuschichten. Nebenbei erhalten Manager auch wichtige Anregungen hinsichtlich der Vorgehensweise anderer Manager der gleichen oder anderen Abteilungen und können Arbeitslast, Führungsansätze, Prozesse sowie das eigene Handeln kritisch hinterfragen.

## Aus unserer Erfahrung:

Die durch die konstante Feedbackschleife nebenbei gewonnene Übersicht zum Arbeitsanfall der Abteilung spart dem Manager viel Zeit, da er sich die Informationen nicht erst zusammensuchen muss. Im Ergebnis lassen sich damit einige Reporting-Lines sparen. Der tägliche, strukturierte Austausch zu relevanten operativen Themen verknüpft den Manager tiefer denn je mit dem Team. Es ergeben sich laufend kleine Coaching-Gelegenheiten und ein gutes Bild zur Stimmung im Team. Das entlastet die darüber hinaus bestehende 1-1-Zeit zwischen Manager und Team-Mitglied und schafft dort Raum für Austausch zu strategischen oder persönlichen Themen.



### 2.2.2. Die Sicht der Mitarbeitenden

Mitarbeitende erhalten im peer-to-peer Verhältnis durch die agile Arbeitsweise Einblick auch in diejenigen User Stories, die von ihren Kollegen bearbeitet werden. Dies gibt ihnen die Möglichkeit zu erkennen, wenn andere Mitarbeitende z.B. an ähnlichen Themen arbeiten oder Themen bei gleichen Kunden bearbeiten, und sie können sodann in einen direkten Austausch mit dem jeweiligen Mitarbeitenden treten, um die Aktivitäten ggf. gemeinsam zu koordinieren oder bereits gewonnene Erfahrungen untereinander auszutauschen.



Mitarbeitende können ebenfalls sehen, ob ihre Kollegen aktuell unter großer Arbeitslast leiden und können aus eigenem Antrieb anbieten, User Stories der Kollegen zu übernehmen. Die gemeinsame Arbeitsweise in den Scrum Sessions und die darin geschaffene Offenheit und Transparenz, auch hinsichtlich der Überlastung von Kollegen, fördert die Bereitschaft im Team, die Kollegen bei hoher Last zu unterstützen.

## Aus unserer Erfahrung:

Die geschaffene Transparenz und das sich ergebende Gesamtbild der Abteilungsaktivitäten tragen dazu bei, dass sich Mitarbeitende verstärkt mit der Abteilung als solcher



*identifizieren, da auch ihr eigener Leistungsbeitrag im gemeinsamen Team-Erlebnis der Scrum Sessions sichtbar wird und eine entsprechende Wertschätzung durch das Team erfolgt.*

Schließlich erhält auch das Team Einblick in die Aktivitäten des Managers, soweit diese nicht im Ausnahmefall aus Vertraulichkeitsgründen gegenüber dem Team gesperrt oder anonymisiert sind. Dadurch erfolgt eine engere Vernetzung auch zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen im Team. Die agile Arbeitsweise bringt insoweit ein egalitäres Element ins Team, da Transparenz nicht lediglich auf der gleichen Ebene oder im Berichtsverhältnis (Eng: reporting) erfolgt. Insofern wirkt das Kanban-Board als ein demokratisierendes Element, welches die Berichtsverhältnisse zum einen objektiviert (durch die entsprechende Datenbasis) und zum anderen auf die wirklich wesentlichen Punkte fokussiert – eine detailliertere Betrachtung kleinerer Fragen wird entbehrlich, da sie im Kanban-Board jederzeit einsehbar sind.

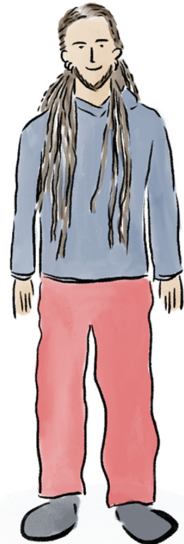
Wichtig: In der Rechtsabteilung sollte vorab ein Konsens zu der Frage erzielt werden, ab welcher Komplexitäts-Schwelle eine zu erledigende Aufgabe überhaupt als *User Story* ins Kanban Board eingetragen wird. Nicht jeder kurze Arbeitsvorgang rechtfertigt die Aufnahme als *User Story*. Zum einen würde die Aufnahme ausnahmslos aller Aktivitäten als *User Stories* zu einem Informations-Overload führen, da durch die zu erwartende Masse an *User Stories* der Blick auf die wesentlichen Arbeitsinhalte verstellt würde. Zum anderen bestünde auch die Gefahr, dass die beteiligten Teams durch die dadurch entstehenden, erheblichen administrativen Aufwände vor der Übernahme der neuen Arbeitsweise zurückschrecken würden. Erfahrungsgemäß hängt die Akzeptanz der neuen Arbeitsweise durch die Mitarbeitenden erheblich davon ab, dass die Mehrwerte die potenziellen Aufwände der Pflege von der *User Stories* überwiegen. Wenn der Zeitaufwand für das bloße Anlegen einer *User Story* dem Zeitaufwand entspricht, der zur Erledigung der Aufgabe selbst erforderlich wäre, so wäre dies unverhältnismäßig (auch wenn im Ausnahmefall das Tracking einer ggf. auch schnell erledigten Aufgabe als *User Story* dennoch aus bestimmten Gründen wichtig oder erforderlich sein kann). Diese Erheblichkeitsschwelle ist gemeinsam im Team zu vereinbaren. Mit einer solchen Vereinbarung wird die Relevanzgröße klar festgelegt und kann auch eine gute Annahme durch das Team erwartet werden, da die Entscheidung auf einem gemeinschaftlichen, idealerweise konsensualen Beschluss beruht. Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, die Schwelle für die Eintragung einer *User Story* dort zu setzen, wo der Arbeitsaufwand die schnelle Anpassung eines kommerziellen Angebotes (Quote) oder etwa 30 Min. übersteigt.

### 2.2.3. Die Sicht angeschlossener Abteilungen

An den Schnittstellen, an denen Teams mehrerer Abteilungen zusammenarbeiten und funktionieren müssen, bietet die agile Arbeitsweise ebenfalls Transparenz. Welche Berührungspunkte die Teams miteinander haben und ob sie an einem Gesamtprodukt arbeiten, ist entscheidend dafür, ob ein bzw. welcher Mehrwert daraus für alle Beteiligten gewonnen werden kann.

#### Aus unserer Erfahrung:

*Das Team eines Verfassers ist verantwortlich für die rechtliche Gestaltung von Lizenzverträgen. Die Verantwortung dafür, dass die Verträge auch die erforderlichen Kriterien im Sinne der Revenue Recognition erfüllen, liegen bei der Finance-Abteilung; die Verantwortung dafür, dass die Verträge den wirtschaftlichen Kennzahlen entsprechen und etwaige Ausnahmen von den internen Geschäftsregeln ordnungsgemäß eingeholt und dokumentiert wurden, liegen beim Deal Desk.*



In vorstehendem Beispiel sind die drei genannten Abteilungen (Legal, Finance, Deal Desk) gemeinsam für das Gesamtprodukt „Vertrag“ verantwortlich. Die Arbeit an dem Produkt (dem Vertrag) verläuft kontinuierlich sequenziell oder bspw. durch Einsatz von Cloud/SaaS Technologie auch parallel; die Verantwortlichkeiten und Aktionen wechseln fortwährend zwischen den Abteilungen. Darüber hinaus arbeiten die Abteilungen mit verschiedenen Mitgliedern bei einer Vielzahl unterschiedlicher Produkte (=Verträge) zusammen. Durch die agile Zusammenarbeit in Scrum Sessions, gestützt auf das Kanban-Board als zentrales Datenrepositorium (Eng: *Single Source of Truth*) für das Produkt (den Vertrag) gleichen die beteiligten Abteilungen sich regelmäßig über aktuelle Entwicklungen ab, halten sich durchgehend auf dem aktuellen Stand und haben darüber hinaus einen institutionalisierten Treffpunkt, um kritische Entscheidungen zu treffen und über bestehende Engpässe (Eng: *bottlenecks*) zu reflektieren. Daraus ergibt sich ein hoher Grad an Effizienz. Insbesondere im Falle der Zusammenarbeit mehrerer Teams führt die Transparenz dazu, dass über Abteilungs- und damit verbundene Mentalitätsunterschiede hinweg eine gemeinsame Daten- und Arbeitsplattform geschaffen wird. Dies führt nicht selten zu einer gegenseitigen „Befruchtung“ mit Innovation und Verbesserungsansätzen über den konkreten Fall hinaus – denn viele Anwendungs-

fälle für radikale Innovationen werden erst sichtbar, wenn man die gedanklichen Grenzen der eigenen Abteilung durchbricht.

## Aus unserer Erfahrung:

*Die Verfasser haben exzellente Erfahrungen mit der Einführung von Cloud-basierten Dokumenten und deren Verhandlung gemacht. Durch die gemeinsame Arbeit auf einer Cloud-basierten Fassung wird das Risiko von konfligierenden Parallelversionen vermieden und es erfolgt ein schnellerer cross-funktionaler Austausch hin zu einer versandfertigen Vertragsfassung.*



Die Verzahnung des Kanban-Boards (methodische Komponente der cross-funktionalen Workflow-Steuerung) mit Cloud-basierten Dokumenten (technologische Komponente der interdisziplinären „Produkterstellung“) – bspw. als Verlinkung in der entsprechenden User Story – schafft für alle cross-funktional Beteiligten eine jederzeit verfügbare, nachvollziehbare und holistische (im Gegensatz zu E-Mail) Datenbasis, die die Transparenz für alle Seiten verstärkt und Kollaboration auf einem neuen Level ermöglicht.

## 2.3. EFFIZIENZ

### 2.3.1. Die Manager-Sicht

Für Manager bietet sich mittels des Blicks auf das gesamte Portfolio der Aktivitäten die Chance, Optimierungspotentiale zu identifizieren bzw. Schwerpunkte zu verlegen, wenn erkennbar wird, dass aus ihrer Sicht zu viel Arbeit durch diejenigen Themen entsteht, die für das eigentliche Kerngeschäft des Unternehmens von untergeordneter Bedeutung sind. Manager haben auf Basis der Scrum Sessions – und der gesammelten Daten – eine Entscheidungsgrundlage, um entsprechende Änderungen anzustoßen. Unterstützt werden Manager dabei durch die im Rahmen der Nutzung des Kanban-Boards „nebenbei“ geschaffene Datenbasis. Jeder Schritt im Lebenszyklus eines Arbeitspaketes (User Story) erzeugt Metadaten, die in Abhängigkeit von den Leistungskennzahlen (Eng: Key Performance Indicators, KPIs) der Rechtsabteilung ausgewertet und für datenbasierte Managementent-

scheidungen genutzt werden können. In der Anlaufphase des Projekts empfiehlt es sich, die KPI-Analyse zunächst auf die Annahme (Eng: Adoption) des Systems zu richten, z.B. angemessene Befüllung der User Stories und deren Bewegung im System. Im Fortlauf des Projekts entfalten sich für den Manager interessante Perspektiven, auch mit komplexeren Algorithmen Trends zu erkennen und zu steuern. Dazu gehören bspw. folgende Fragestellungen: Welchen Bedarf an rechtlicher Beratung haben wir nach Business Unit, Region, nach Umsatz der betroffenen Produkte und Sales Leads? Was sind die Bereiche, in denen unsere Aktivitätsschwerpunkte liegen, und wie passen diese zu den strategischen Zielen des Unternehmens?.

Des Weiteren erfahren Manager in Scrum Sessions, auf welche externen Hindernisse (End: *roadblocks*) die Mitarbeitenden bei ihren Arbeiten stoßen, und können dem Team auf der Basis dieser Kenntnisse helfen, die Hindernisse zu überwinden.



Zusätzlich können Manager, sofern die Mitarbeitenden zu bestimmten Themen eine Management-Entscheidung für die Weiterarbeit benötigen, diese Entscheidung auch kurzfristig im Rahmen einer Scrum Session treffen und die Mitarbeitenden damit befähigen, auf der Basis dieser Entscheidung umgehend weiter zu arbeiten.

## Aus unserer Erfahrung:

*Der hochfrequente Austausch spült die Top-Themen auf den gemeinsamen Radar. Der digitale Rahmen durch das Kanban-Board macht die gesamte Information leicht und jederzeit zugreifbar für alle im Team und in der Management-Linie. Und die Zugabe ist die Analysefähigkeit der Arbeit – ebenfalls für alle – um faktenbasiert die Weiterentwicklung des Teams voranzutreiben.*

Schließlich erhält der Manager bei der Zusammenarbeit an der Schnittstelle zu anderen Abteilungen wertvolle Einblicke in die Art und Weise der Zusammenarbeit und kann hier auch kurzfristig und auf der Basis eigener Wahrnehmungen die direkte Ansprache an andere Abteilungsleiter richten und etwaige Ineffizienzen und Verbesserungspotentiale ansprechen sowie kurzfristig Prozessänderungen anstoßen.

## 2.3.2. Die Sicht der Mitarbeitenden

Auf der Ebene der Mitarbeitenden bietet sich unter Effizienzgesichtspunkten eine Vielzahl unterschiedlicher Aspekte, die für die Mitarbeitenden Mehrwerte bilden.

1. Schnelle Unterstützung vom Management. Die Möglichkeit, bei externen Hindernissen kurzfristig Hilfe zu erhalten und Entscheidungen des Managements einzuholen, wurde bereits vorstehend aufgeführt und soll daher hier nicht vertieft werden.
2. Schnelle Unterstützung vom gesamten Team. Ein zentraler, wenn nicht aus Sicht der Mitarbeitenden gar der wichtigste Aspekt der Effizienzsteigerung ist, dass Mitarbeitende in der Scrum Session die Möglichkeit haben, das gesamte (Experten-) Team um Hilfe zu bitten. Besonders hilfreich ist es, wenn sie selbst inhaltlich vor einem Problem stehen, zu dessen Lösung sie noch keinen zufriedenstellenden Ansatz gefunden haben. Dadurch, dass das gesammelte Team in einem solchen Falle Ideen entwickelt, sei es durch gemeinsames Brainstorming, Verweis auf in der Vergangenheit beschrittene Lösungsansätze für ähnliche oder identische Fragestellungen, Verweis auf Personen außerhalb des Teams, die in diesen Fragen weiterhelfen können etc., sind die Mitarbeitenden unmittelbar nach Ende der Scrum Session in der Lage, die Blockade zu überwinden und das Thema weiter zu treiben. Wesentlich ist, die Mitarbeitenden regelmäßig zu ermutigen, Fragen zu stellen, um zu vermeiden, dass sie aus Sorge als unselbständig oder unwissend zu gelten, von diesem Schlüsselement der Scrum Sessions keinen Gebrauch machen.

Zentral ist hierbei auch die fortwährende Rückbesinnung auf das Wesentliche und die kontinuierliche Erinnerung daran, dass ein Scrum-Call nicht dafür vorgesehen ist, dem gesamten Team eine Übersicht über sämtliche Aspekte der eigenen Arbeit zu geben.

3. Beiläufiges Lernen. Schließlich bietet die Scrum Session den Mitarbeitenden die Möglichkeit, beiläufig von anderen Mitarbeitenden und den von ihnen betreuten Projekten zu lernen. Ein feststehendes Element in den Scrum Sessions ist, dass ein Mitarbeitender dem Team über das aus dieser User Story Gelernte berichtet, wenn er diese abgeschlossen hat – sofern diese User Story zu neuen Erkenntnissen geführt hat. Dabei berichtet der Mitarbeitende über Herausforderungen in dem Projekt und wie diese schließlich überwunden wurden. Das Team hat die Möglichkeit, Fragen zu stellen, und lernt damit gewissermaßen im Vorbeigehen.
4. Einführung neuer Mitarbeitenden und Übergaben. Die agile Arbeitsweise trägt des Weiteren auch zu einer schnellen und effizienten Einführung neuer Mitarbei-

tenden bei. Die neuen Mitarbeitenden bekommen sehr schnell einen Überblick über das Gesamtportfolio an Arbeiten, das in der Abteilung anfällt. Sie erleben (vorgelebt durch erfahreneren Mitarbeitende und/oder Vorgesetzte), dass das Fragenstellen zur Abteilungskultur gehört – es also in Ordnung ist, nicht alles zu wissen. Sie lernen aus den Erfahrungen der Kollegen, erzielen schnell eigene Erfolgserlebnisse, in dem sie dem Team von ihren eigenen User Stories berichten, erhalten im Bedarfsfall unverzüglich Hilfe und können sich sehr schnell mit den anderen Mitarbeitenden vernetzen. Dies ist besonders dann hilfreich, wenn Mitarbeitende an verschiedenen Standorten ansässig sind oder aus sonstigen Gründen (insbesondere auch in Ausnahmesituationen wie der Covid-19 Pandemie, die vielfach gemeinsame Büropräsenz ausgeschlossen hat) „virtuell“ zusammenarbeiten.

Das Kanban-Board schafft auch eine exzellente Grundlage für die Übergabe von Arbeitsprozessen im Rahmen von Urlaubs-, Krankheits- und Elternzeitvertretungen oder dient gezielt als Mittel der gedanklichen und graphischen „Zerlegung“ eines komplexeren Arbeitsvorgangs in agile Bestandteile mit unterschiedlichen Beteiligten und Verantwortlichkeiten – im Gegensatz zu der an einer einzelnen Person hängenden end-to-end-Verantwortung für den gesamten Vorgang. Dies wird möglich, da die entsprechende Datenbasis und -historie sowie die Dokumentenlinks und die cross-funktional Beteiligten an einer einzigen Stelle zentral sichtbar sind und zur Verfügung stehen. Dieser Aspekt trägt wesentlich zur Akzeptanz des neuen Systems im Team bei und verstärkt die Agilität der Mitarbeitenden untereinander.

5. Institutionalisierte Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen. Schließlich trägt die Institutionalisierung der Zusammenarbeit an der interdisziplinären Schnittstelle auch zur Beschleunigung der Arbeit an gemeinsamen Projekten bei. Den Rechtsabteilungen fällt häufig in Unternehmen ab einem gewissen Reifegrad der Kundenverhandlungen die Rolle zu, Verhandlungen aktiv vorwärtszutreiben. In diesen Situationen müssen Rechtsabteilungen sich darauf verlassen, die erforderlichen Informationen, Beiträge und Entscheidungen anderer Abteilungen rechtzeitig zu erhalten. Feststehende, institutionalisierte Scrum Sessions helfen Rechtsabteilungen, in diesem Treffen noch fehlende Beiträge der anderen Abteilungen abzufragen und proaktiv zu steuern.
6. Sammlung von Metadaten, Auswertung und Verwertung. Die agile Arbeitsweise auf einem digitalen Kanban-Board erzeugt messbare Metadaten und ermöglicht entsprechende Prozessanalysen. Erstere eignen sich ideal zur Feststellung, wie die Rechtsabteilung gegen definierte KPIs funktioniert, und sie schaffen eine datenbasierte Grundlage für Diskussionen mit dem höheren Management und angrenzenden Abteilungen. Prozessanalysen basieren dagegen auf subjektiven Wahrnehmungen der Beteiligten, die jedoch wiederum durch die Metadaten

belegt werden können. Gibt es etwa wiederholt Zeitverluste in der Zusammenarbeit mit bestimmten Abteilungen bzw. Prozessen, so mag dies – angereichert um die zahlenbasierte Verstärkung – zu einer produktiven Diskussion und Lösung mit den Verantwortlichen führen.

7. Anerkennung. Nicht jede Art der Tätigkeit einer Rechtsabteilung hat die gleiche Strahlkraft. Die Besprechung von langfristigen und routinemäßigen (wenngleich dadurch nicht weniger unternehmenskritischen) Aufgaben in Scrums führt dazu, dass die Wertschätzung und Anerkennung für solche Arbeit gesteigert wird und damit auch diejenigen Projekte entsprechende Aufmerksamkeit erfahren, die sonst unbeleuchtet geblieben wären. Die gesteigerte Anerkennung führt wiederum zu einer höheren Selbstidentifikation mit dem Unternehmen bei den betroffenen Mitarbeitenden.

### 2.3.3. Die Sicht angeschlossener Abteilungen

Die Effizienzsteigerungspotentiale angeschlossener Abteilungen liegen darin, in den Schnittstellen für eine reibungslose Zusammenarbeit und für einen konstanten Informationsfluss zu sorgen, insbesondere bei der Zusammenarbeit in solchen Projekten, bei denen mehrere Abteilungen für ein gemeinsames Produkt (s.o.) verantwortlich sind. In Scrum Sessions können die Abteilungen im Rahmen eines institutionalisierten Aufeinandertreffens kritische Entscheidungen fällen, Informationsdefizite beseitigen, weitere Personen oder gar Abteilungen einbinden und damit den Prozess zielgerichtet vorantreiben und ihn im Bedarfsfall beschleunigen oder eskalieren. Eine Institutionalisierung der agilen Zusammenarbeit führt hier insbesondere dazu, den Druck während Hochfrequenzzeiten (z.B. Quartals- oder Jahresende) zu reduzieren und sicherzustellen, dass keine Informationen übersehen werden.

Schließlich gelten auch die obenstehenden Ausführungen zur Einführung neuer Mitarbeitenden für neue Mitarbeitende angeschlossener Abteilungen entsprechend. Ihnen bietet sich die Gelegenheit, die Zusammenarbeit an wichtigen Schnittstellen und die zwischen den Abteilungen etablierten *Best Practices* kennenzulernen.

### 3. WIE STARTE ICH IN DIE AGILE TRANSFORMATION?

---

In 10 Schritten zur agilen Arbeitsmethode in der Rechtsabteilung!

1. **Die Einsicht:** Etwas muss sich verbessern – so geht's nicht weiter!



Wenn die Stimmung im Team so beschrieben werden kann, ist es an der Zeit, etwas Neues einzuführen. Die Agile Arbeitsmethode steht hier stellvertretend für einen Mix von Methoden wie Lean, Kanban und Obeya, die alle ihre Daseinsberechtigung haben und für die Welt der Juristen in einer Rechtsabteilung adaptiert werden müssen. Das betroffene Team muss sich also bewusst auf das Agile Arbeiten in der Rechtsabteilung einlassen.

***„So wie es jetzt läuft, geht es nicht weiter. Ständig muss ich Informationen in verschiedenen Quellen zusammensuchen. Das nervt! Es muss doch besser gehen.“***



2. **Echtes Interesse:** Wie könnte dieses „besser“ aussehen – was machen die anderen?

Welche Informationen fehlen, um die Arbeit effektiver und effizienter zu erledigen? Bei welchen Arbeitsschritten verliert man Zeit mit der Suche nach Informationen? Wie könnte eine besser strukturierte Arbeitsumgebung aussehen? Am einfachsten ist es, sich einmal Inspiration von außen zu holen und mit Leuten zu sprechen, die andere Wege gegangen sind und neue Methoden ausprobiert haben. Daran lässt sich eine Vision für seine eigene Umgebung ableiten, wie die „new legal work“ konkret aussehen könnte.

**„Wenn ich doch nur eine Ahnung hätte, wo ich die benötigten Informationen herbekomme... Und selbst wenn ich was finde – wer sagt mir, ob das noch aktuell ist?“**



3. **Los geht's:** Ein Workshop muss her – wir müssen gemeinsam unsere Zukunft gestalten!

Wenn der Wunsch nach Veränderung stark ist und eine Vision formuliert wurde, wie „besser“ aussehen könnte, ist es an der Zeit, sich zusammzusetzen und in einem Workshop zu überlegen, was man konkret, quasi als ersten Schritt, unternehmen könnte.

**„Bin mal gespannt, was das wieder wird – jedes Jahr gibt es eine neue Methode, mal abwarten!“**

Es lohnt sich, in diesem Workshop einmal zusammenzustellen, wie viele Meetings und Absprachen man heute hat, um sich untereinander abzustimmen, und die Mi-

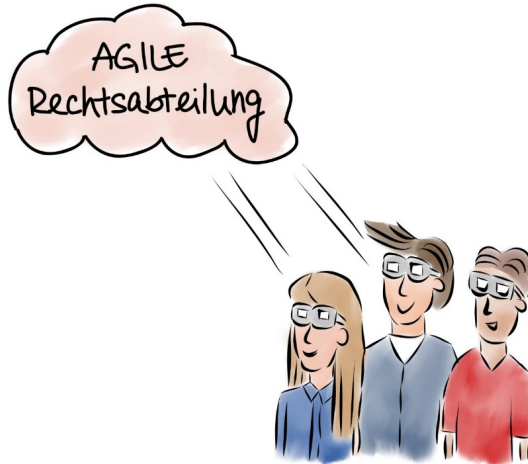
nuten zu addieren. Dann sollte man sich die Organisationsstruktur vornehmen und überlegen, wer mit wem welche Überschneidungen hat – dies schließt mitunter den internen Kunden mit ein, wenn die Rechtsabteilung z.B. sehr eng mit der Produktentwicklung, dem Service oder dem Einkauf zusammenarbeitet. Einfacher ist es allerdings, erstmal innerhalb der Rechtsabteilung anzufangen. Sodann müssen die Grundlagen agilen Arbeitens vermittelt und ihr Wert erkannt werden.



4. **Weichen stellen:** Klein anfangen, ja – aber dabei groß denken!

Agiles Arbeiten gibt es seit vielen Jahren und ist leider über die Jahre als Begriff inflationär verwendet und dadurch verwässert worden. Nun gibt es die Puristen, die eine sehr enge Vorstellung von Agilem Arbeiten haben und zu Recht auf das Agile Manifest und die entwickelten Methoden verweisen, und es gibt die Pragmatiker, die sich darauf fokussieren, was für das konkrete Team in der konkreten Situation in dem konkreten Umfeld das Beste ist. Beides sind vertretbare Ansichten. Wichtig ist ein Agiles Mindset, das es erlaubt, einen eingeschlagenen Weg zu korrigieren und sogar einen Schritt zurückzugehen, wenn es das vom Team gewünscht wird.

***„Jetzt also Agile – Lean und Six Sigma hatten wir ja schon!“***



#### 5. **Allein oder gemeinsam?:** Im Zweifel einen Coach dazunehmen!

Das Team steht im Mittelpunkt. Folgt man der Agilen Methode, so definiert man gleich zu Beginn zwei Rollen, den Scrum Master und den Product Owner, und besetzt sie. Als Product Owner

***„Wow, das war einfach – hätte nicht gedacht, dass wir das so schnell umsetzen können!“***

wählt man gerne jemanden, der über gute Kenntnisse aus dem strategischen Umfeld verfügt, also Informationen darüber hat, wo sich das Unternehmen hin entwickeln möchte. Er pflegt das Backlog und schlägt eine Priorisierung der Aufgaben für den nächsten Sprint vor. Der Scrum Master hat die Aufgabe, dem Team unter die Arme zu greifen und Roadblocks aus dem Weg zu räumen. Beide Rollen sind wichtig – aber letztendlich entscheidet das Team selbstbestimmt. Doch wer kennt den Zuschnitt dieser Rollen? Wer hat Erfahrung in der praktischen Umsetzung? Wer kennt die Fallstricke bei der Einführung? – Es macht Sinn, sich hier Kompetenz zum agilen Arbeiten, einen *Agile Coach* dazu zu holen. Diese Person muss „vom Recht“ oder der Rechtsabteilung gar nichts verstehen, denn das tut schon das Team. Ihre Expertise ist komplementär.



## 6. **Los geht's:** Der erste Sprint!

Wer in einem (Groß-)Unternehmen gearbeitet hat, weiß, dass die Qualität und die Zielerreichung von Meetings (egal ob physisch oder virtuell) sehr stark davon abhängt, wie der Termin vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet wird. Eine klare Agenda (auf die Länge des Termins abgestimmt), die richtigen Teilnehmer, eine stringente Moderation und eine treffende, zeitnah übermittelte Zusammenfassung des Termins (mit allen Action Items) ist wünschenswert – doch häufig die Ausnahme. In der Regel leiden wir unter kurzfristig anberaumten Treffen mit vagen Inhalten und keinerlei Mitschriften.

***„Bin mal gespannt, ob sich Dailies tatsächlich bewähren, oder ob wir nicht doch wieder in alte Verhaltensweisen abdriften...“***

Dagegen setzt die Agile Methode auf hochfrequente Kommunikation – d.h. nach Möglichkeit täglich trifft sich das Team für nicht länger als 15 Min. und bei einer Teamgröße von maximal sechs bis sieben Personen. Der Redebeitrag der einzelnen Mitglieder, gedanklich immer an der Frage ausgerichtet: „Yesterday, Today, What’s in the Way“ und notfalls fokussiert auf zuvor ausgewählte Highlights, Lowlights – und General- Attention-Themen, beträgt max. 90 Sekunden. Nach 15 Min. ist Schluss! Definitiv – denn time-boxing gehört ebenfalls in die Agile Toolbox.



## 7. **Digital first:** Technologie statt Post-Its kleben!

Seit über 40 Jahren gibt es die Post-Its von der Firma 3M, und genauso lang kleben Menschen ihre Aufgaben an Whiteboards oder Wände, um ihren persönlichen Workload zu organisieren

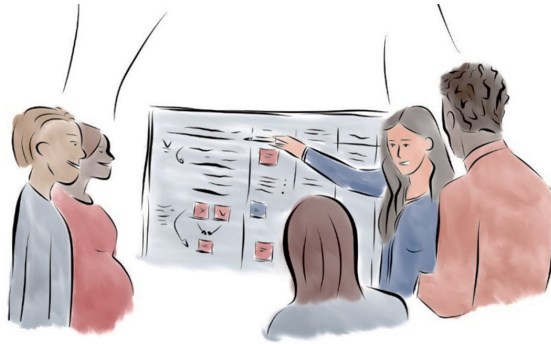
und zu strukturieren. Nach und nach gehen Teams dazu über – zumindest die gemeinschaftlich zu erledigenden – Aufgaben- auf ein zentrales Kanban Board zu heften, um eine einzige Sicht auf den Projektfortschritt zu haben. Ein riesiger Fortschritt!

***„Hätte nicht gedacht, dass Corona positive Auswirkungen auf unsere Arbeitsweise haben könnte.“***

Durch den Corona bedingten Zwang zur Digitalisierung sind diese Boards sehr schnell online gegangen, indem die Scrum Teams technische Lösungen (wie Trello, Jira oder Azure DevOps) nutzen. Das Team trifft sich nun auf Zoom, WebEx oder MS Teams zu einer fünfzehnminütigen Videokonferenz. Alle blicken auf das gemeinsame Kanban Board. Wichtig ist dabei, dass auch im Digitalen die typische Haptik des Weiterziehens erhalten bleibt. Das Drag&Drop ist ein wichtiges Feature und wird von vielen als angenehm empfunden.

Was nach einer kleinen Veränderung der Arbeitsweise klingt, hat weitreichende, äußerst positive Auswirkungen – denn jede Aktion auf dem virtuellen Kanban Board hinterlässt Datenspuren, die ohne jeglichen zusätzlichen manuellen Aufwand ausgewertet werden können.

Ohne Aufwand können nun Anzahl der User Stories, Anzahl der Tasks, Beginn und Ende, Anzahl der Änderungen etc. ausgewertet werden. Durch zusätzliche gepflegte Tags und andere Metadaten kann so die Datenbasis für erstaunlich aussagekräftige Dashboards gelegt werden. Mit einem Klick sehen wir Aufwände, Trends und Zusammenhänge, die wir früher entweder gar nicht oder nur mit Mühe erstellen konnten.



## 8. **Puhh:** Resilienz stärken!

Nach ca. sechs Wochen erleben die Teams eine Ermüdungsphase. Die erste Euphorie ist verflogen und die neue Arbeitsmethode zeigt ihre Schwächen: zu viele Boards, die Beschreibungen fehlen oder sind unvollständig, Akzeptanzkriterien

werden nicht gepflegt, die gelernte Methode wird nicht eingehalten wie bspw. kein Mapping auf die Features, keine Sprint Planung. Die Retros und wichtige Termine werden immer wieder verschoben und fallen ganz aus...

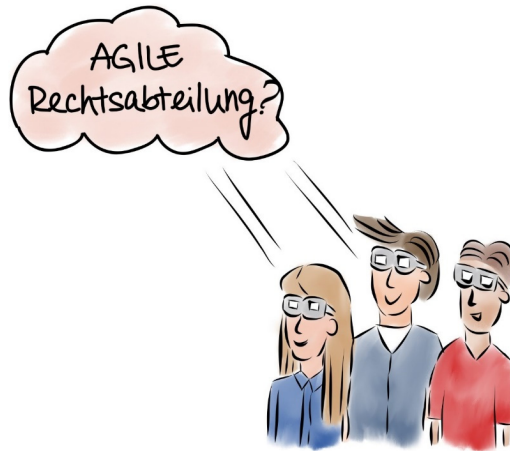
***„Fing gut an, aber jetzt beginnt es zu nerven – jetzt bin ich in drei Squads und habe morgens, mittags und teilweise abends noch Dailies“***

Hier hilft ein Coach, der erklärt, aufmuntert, Aufgaben wie Pflege des Backlogs übernimmt und vorübergehend das Team berät und führt.

Aber was lief schief?

Jedes Team hat seine eigenen Herausforderungen und Besonderheiten, die sich erst über die Zeit offenbaren. Einige haben Aufgaben, die sich gut in User Stories und Tasks herunterbrechen und auf mehrere Sprints (in der Regel zwei Wochen) verteilen lassen. Andere haben ein hoch volatiles Tagesgeschäft, das sich nicht in Sprints planen lässt – was nun? Die bestehenden Teams sind unterschiedlich groß, die einen haben nur drei, die anderen zehn Mitglieder. Wie kommen wir nun auf die optimale Squadgröße von fünf bis sieben Personen? Wir haben uns so viel Mühe im Workshop gegeben, die Features zu definieren – nur nutzt sie keiner mehr – ständig kommen neue User Stories dazu, die nicht zugeordnet werden können? Das „zerschießt“ dann auch noch das Reporting, weil der Roll-up nicht mehr funktioniert... Hier gilt es: Nerven bewahren und weitermachen. Genau dafür wurden die

Retros erfinden! Einfach fragen: welche drei Dinge liefen im letzten Sprint eher gut und welche drei Dinge eher nicht gut. Daraus abgeleitet sollte das Team drei konkrete Maßnahmen festlegen, die es verbessern will. Meistens hilft das schon, um das Schiff zurück auf Kurs zu bringen.



## 9. Auf Expansionskurs: Erfolge kommunizieren!

Man erwartet – nein, wir selbst erwarten von uns –, dass das Arbeiten nach der Agilen Methode nun immer besser wird. Aber das geht nur, wenn alle mitziehen und ein paar einfache Regeln einhalten. Hier eine Auswahl:

***„Verrückt, wer einen auf einmal alles anspricht und eine Demo dazu haben will, wie wir jetzt in der Rechtsabteilung arbeiten. Macht Spaß, mal als Innovator und nicht nur als Bedenkenträger gesehen zu werden!“***

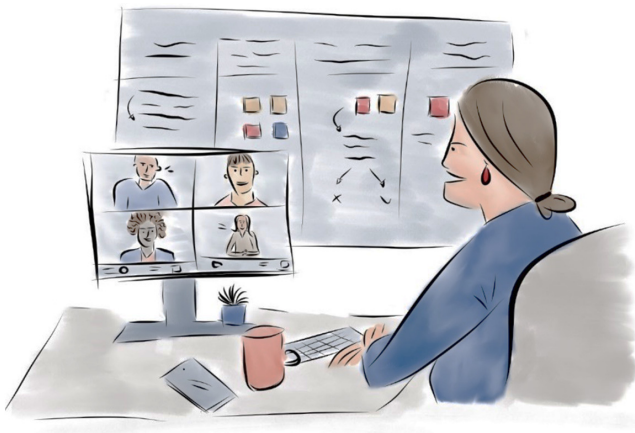
- Dailies sind fest geblockte Termine und werden immer wahrgenommen – schon aus Respekt gegenüber den Kollegen.
- Man überlegt sich am besten schon vorher, was man (in den vorgesehenen 90 Sekunden) berichten möchte.
- Als Verantwortlicher schreibt man User Stories zeitnah auf und hält sie ggf. auf Stand.
- Man vergibt Storypoints und stimmt diese ggf. mit dem Team ab.

- Die interne (und evtl. auch externe) Kommunikation findet nur in DevOps statt.
- Dokumente verlinkt man in die User Story.
- uvm.

Darüber hinaus wird sehr schnell der Wunsch nach einer tieferen Verzahnung der Agilen Arbeitswelt mit der restlichen Unternehmens-IT in dem Vordergrund

rücken. Die Möglichkeiten sind unendlich, aber besonders einfach sind Dinge umzusetzen, die sich in einer Microsoft Cloud Umgebung realisieren lassen.

**Stillstand ist Rückschritt!**



So können mit Logic Apps sehr einfach Deeplinks zwischen DevOps und Einkauf (bspw. iValue, Jagger) oder dem Matter / CLM Systemen (bspw. iManage, iCertis, Sirion Labs)

gebaut werden, über die man Metadaten austauschen kann. Erneute Dateneingaben (und damit potentielle Fehlerquellen) werden vermieden.

**Wer so weit gekommen ist, der möchte niemals mehr zurück.**

Das Reporting kann mit Azure Queries, Power BI, aber auch Drittanwendungen wie Tableau ausgebaut werden.





#### 10. **Wellbeing:** Das Team vollzieht die Kurskorrektur!

Das Thema Agiles Arbeiten ist in aller Munde und das Interesse ist entsprechend groß. Die großen Veranstalter von Juristen-Kongressen suchen nach Praxisberichten. Eine solche Selbstvermarktung erfüllt gleich mehrere Ziele.

Man spiegelt seine eigene Transformation gegen den Markt und gelangt so zu einer Einschätzung, wo man selbst steht. Man stärkt – und das sollte nicht unterschätzt werden – auch die eigene Unternehmens-Marke. Wenn die Rechtsabteilung der ING Bank von ihrer Agile Transformation berichtet, werden viele Kunden und potentielle Geschäftspartner aufmerksam zuhören.

***„Und wer ist dieser engagierte neue Kollege, der mit mir die Themen vorantreibt?“***

Doch der letzte Satz gehört dem Happiness Index! Wie geht es dem Team und dem einzelnen Teammitglied in jeder Phase der Transformation?

Sind wir zu schnell oder zu langsam – sind alle noch an Board? Werden die Anregungen oder Mahnungen gehört? Ein regelmäßiges Watercooler-Meeting kann hier den nötigen Raum geben, um sich (ohne Stoppuhr) einmal in Ruhe auszutauschen und sich über das Erreichte zu freuen!

***Tue Gutes und sprich darüber!***

## 4. DIGITALE UMSETZUNG

---

Nach diesem sehr praktischen Erfahrungsbericht, wie sich die Einführung der Agilen Methode im Zeitraffer anfühlt, möchten wir im Folgenden ganz konkrete Hilfestellung zu der technischen Umsetzung geben. Ganz zu Anfang des Projekts haben wir uns gegenseitig Einblicke in die jeweilige neue Agile Arbeitsumgebung gewährt. Aufgrund der Corona-bedingten Homeoffice-Pflicht waren wir alle bereits mit virtuellen Tools ausgestattet – wobei einige von frühen Gehversuchen mit Post-Its und Whiteboards berichtet konnten. Neben Jira, Trello und Planner kam immer wieder DevOps zur Sprache. Warum? Das erfahrt Ihr nun.

### 4.1 MICROSOFT-UMGEBUNG: AZURE DEVOPS SERVICES

Warum berichten wir so viel von Microsoft? Dies ist schlichtweg dem Umstand geschuldet, dass wir alle auf dieser Software aufgesetzt haben und folglich alle dieselbe Umgebung verwenden.

#### 4.1.1. Einführung

Das Angebot an Services in Azure DevOps ist groß. Wir beschränken uns in diesem Abschnitt jedoch lediglich auf [Azure Boards](#) und die [Azure Overviews](#), da wir diese hauptsächlich nutzen.

#### Deine Motivation:

*Du bist auf der Suche nach einer Software, in welcher Du Dein Kanban Board mit seinen jeweiligen Spalten individuell auf Deinen Nutzen abgestimmt aufbauen und auch jederzeit anpassen kannst? Darüber hinaus wäre es klasse, wenn Du die Inhalte der einzelnen Aufgaben ebenfalls auf Dein Team spezifizieren könntest? Zusätzlich möchtest Du Dein Kanban Board nach Schlagworten durchsuchen, nach einzelnen Mitarbeitern filtern, oder Ähnliches? Weiter wäre eine farbliche Hervorhebung für Aufgaben, welche einen bestimmten Zeitraum nicht bearbeitet wurden, sinnvoll?*



Dann ist Azure Boards hierfür eine sehr gute Lösung – denn all das ist hiermit möglich.

## 4.1.2. AZURE BOARDS UND AZURE OVERVIEW

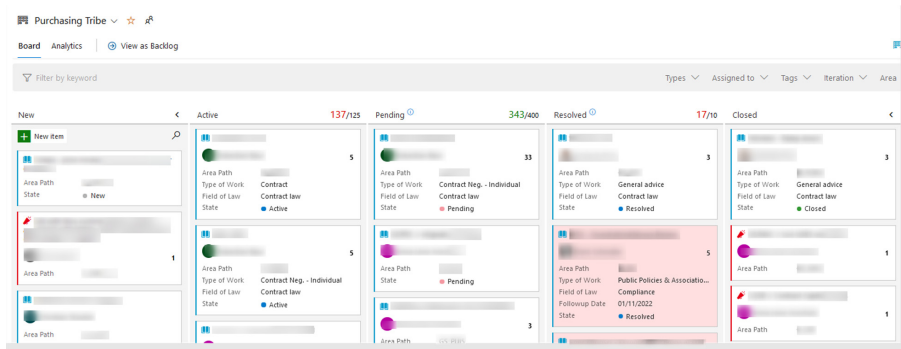


Abbildung 2: Kanban-Board in Azure

Dein Kanban Board ist erstellt und wird fleißig befüllt. Eine visuelle Auswertungsfunktion mit individuellen Filtern – außerhalb des Kanban Boards – wäre jedoch eine wertvolle Ergänzung? Dann findest Du hierfür unter *Azure Overview* und dem darunter befindlichen Punkt „Dashboards“ die passende Lösung. Erstellst Du Dashboards z.B. zu speziellen Rechtsgebieten, kannst Du Dir die Gesamtübersicht dann gruppiert nach dem Status der jeweiligen Kanban-Aufgabe anzeigen lassen – und vieles mehr.

AzureBoards ist also perfekt dafür, ein oder mehrere Datenfelder aus dem Kanban-Board (AzureBoards) abzugreifen und aggregiert und optisch eingängig sichtbar zu machen. Alle Felder, welche befüllt werden, stehen später für eine solche spezifische Auswertung flexibel zur Verfügung. Das lässt sich durch simple „Tags“ im Kanban Board ergänzen, die dann ebenfalls für Dashboards genutzt werden können. Beispiele für solche einfachen Dashboards sind:

- „Mandanten-View“: Anzahl der Fälle pro Mandant und sortiert nach Status (New, Active, Pending, Resolved, Closed)
- „Weekly Radar“: „Highlights“, „Lowlights“ und „Top Priorities“ durch entsprechende „Tags“ gekennzeichnet, können als Report dargestellt werden

EHM...

### 4.1.3. Power BI



## Deine Motivation:

Wie wäre es aber jetzt noch mit komplexeren Analysen durch das Kreuzen und Kombinieren von Daten, natürlich wiederum unter Nutzung der spezifischen Eingaben im Kanban Board?

Dafür ist dann ein professioneller Dashboarding Engine die richtige Lösung, wie z.B. PowerBI oder Tableau. Wir nutzen PowerBI als Beispiel aus unserer Praxis.

Die gute Nachricht: Eine solche Lösung existiert praktisch in jedem Unternehmen, um die operativen Kernprozesse zu überwachen. Macht Euch also unbedingt schlau, welche Lösung der Standard in Eurem Unternehmen ist. Das spart immens Kosten, denn erstens dürfte eine Lizenz (evtl. sogar eine Enterprise Lizenz) bereits angeschafft und verfügbar sein und, zweitens dürfte es Experten in IT oder anderen Unternehmensbereichen geben, die Euch unterstützen können. Die nicht so gute Nachricht: Es braucht solche Experten, denn diese Tools sind so mächtig, dass man sich nicht so einfach „nebenbei“ reinarbeiten kann.

Vor diesem Hintergrund empfiehlt es sich, PowerBI eher planvoll und statisch einzusetzen. Einfache Dashboards, die sich mal ändern, sollte man (zumindest initial) in AzureBoards aufsetzen, für komplexere und standardisierte Analysen eignet sich dann PowerBI besser. Beispiele solcher komplexeren und standardisierten Analyse sind:

- **Arbeitsbelastung:** Anzahl der neuen & geschlossenen Fälle pro Woche, im Vergleich der Wochen und gewichtet nach Komplexität (z.B. Anzahl der Story-Points)?
- **Durchlaufzeit:** Wie lange braucht ein Fall durchschnittlich vom Status „Active“ bis „Closed“ – und wie entwickelt sich diese Zeitdauer (wieder verschiedene Zeiträume im Vergleich)? Und wie unterscheidet sich das z.B. nach Mandantengruppen?
- **Schwerpunkte/Trends I:** Welches Rechtsgebiet (evtl. wieder geschnitten nach Mandantengruppen) kommt am häufigsten vor und wie ist die Tendenz?

- *Schwerpunkte/Trends II: Welche Art juristischer Arbeit (evtl. wieder geschnitten nach Mandantengruppen) dominiert bzw. nimmt ab oder zu?*

Diese Analysen sind sehr wertvoll für die strategische Planung im Leadership und mit dem Team sowie für die Erkenntnis, wo man gemeinsam anpacken kann, um Belastungen zu reduzieren oder Trends früh zu erkennen und aufzunehmen, ehe sie z.B. zu Beratungslücken oder Überlastung im Team führen. Man kommt damit „vor die Welle“ und hat valide Daten & Fakten als Grundlage für Entscheidungen.

#### 4.1.4. *Einbindung in MS Teams*

Azure DevOps wird standardmäßig über den Webbrowser genutzt. Das Öffnen von User Stories oder Elementen öffnet automatisch den Standardbrowser.

Bei Teams, die mit MS Teams arbeiten, ist es auch möglich, Azure DevOps direkt in MS Teams einzubetten.

Des Weiteren lässt sich Azure DevOps nicht nur in MS Teams anzeigen, sondern auch weiter mit dem Teams Kanal verknüpfen. So können beispielsweise Konversationen und Kommentare direkt im MS Teams Kanal angezeigt oder Adressaten auch über Notifications direkt über Änderungen oder Ereignisse informiert werden.

Ein zusätzlicher Vorteil neben den eingebetteten Benachrichtigungs-, Zugriffs- und weiteren Funktionen ist der Umgang mit dem Tool in einer für die Nutzer „bekannt“ Umgebung. Wenn nicht immer über den Browser gearbeitet wird, sondern das Kanban Board direkt in MS Teams auch visuell sichtbar ist, kann dies zu einer besseren Adaption des Tools führen.

## 4.2. WIE BAUT MAN SEINE UMGEBUNG AUF?

### 4.2.1. *Technische Voraussetzungen*

Die technischen Voraussetzungen unterscheiden sich je nach Wahl des oder der Tools und der bestehenden IT-Infrastruktur erheblich. Wichtig ist die rechtzeitige Einbindung des jeweiligen IT-Departments, um eventuelle Vorabfragen, Berechtigungen und Zugangsvoraussetzungen abzuklären. Zwar ist Azure DevOps Teil der Microsoft Suite, jedoch haben noch lange nicht alle Unternehmen diese Anwendung in ihrem regulären Portfolio.

Auch weitere Auswertungstools wie Power BI müssen häufig erst angeschafft werden. Je nach interner Struktur sollte man hier daher genügend Zeit und auch Ressourcen einplanen. Normalerweise ist ein Unternehmen mit aktueller Microsoft IT-Infrastruktur und Support gut ausgerüstet, um Standard-Add-ons wie Azure DevOps und Power BI zu verwenden.

Grundsätzlich sollte man sich mit der Kostenstruktur und Einbindung in bestehende Systeme wie Microsoft Teams vorab vertraut machen.

## 4.2.2. *Kenntnisse und Erfahrung*

### 1. Technische Unterstützung von Extern/Agile Coach

Der Aufbau einer solchen agilen Arbeitsumgebung ist unserer Erfahrung nach ohne technische Unterstützung bzw. dem notwendigen Hintergrundwissen von erfahrenen Mitarbeitenden oder einem Agile Coach nahezu unmöglich und kann schnell zu Missmut führen. Diese Option sollte daher gleich von Beginn an bedacht und ernst genommen werden. Was kann Schlimmeres passieren, als in den „Startlöchern“ zu stehen und dann an der technischen Umsetzung zu scheitern?

### 2. Was brauchen wir als Team?

Generell sollte man besonders am Anfang eines solchen Projektes die benötigten zeitlichen sowie Personalressourcen nicht unterschätzen. Auf einen agilen Coach oder dedizierten erfahrenen Mitarbeiter, der in der Startphase nur für das Projekt zuständig ist und auch alle anderen Mitarbeiter mit entsprechenden Timeline-Vorstellungen und Planungen auf dem Laufenden hält, kann man daher kaum verzichten. Dieser kümmert sich um die Technik, stellt Meetings ein, initiiert erste Sessions mit einigen Mitarbeitern, die beginnen, das Tool zu nutzen, und hält das Team und das Projekt zusammen, während alle weiteren Mitarbeiter zusätzlich zur Projekteinführung das Tagesgeschäft weiter abwickeln.

Grundsätzlich macht es Sinn, sich viele verschiedene Möglichkeiten der technischen Umsetzung bzw. Darstellung der Daten zeigen zu lassen, um eine breite Auswahlmöglichkeit zu erhalten. Letztendlich muss jedes Team für sich entscheiden, welche Optionen Sinn machen, und welche nicht. Am besten bewährt haben sich hierfür Testphasen. Stellt man fest, dass eine Option keinen großen oder gar überhaupt keinen Mehrwert mit sich bringt, sollte man keinesfalls hieran festhalten, nur, weil sie aus der Anfangsphase noch vorhanden ist. Gerade hier macht sich ein agiles Team bewährt, indem man schnell auf Änderungen reagiert und hierfür auch die Art und Weise der Zusammenarbeit anpasst.

### 3. Tools on their own? Ist die agile Arbeitsweise nötig?

Häufig wurden wir intern gefragt, ob man auch nur die technischen Tools ohne den agilen Arbeitsansatz und die Arbeitsweise nutzen kann. Das ist selbstverständlich möglich, weil es im agilen Ansatz darum geht, sich die jeweils für den eigenen Bedarf passenden Tools auszuwählen und zu nutzen. Beispielsweise kann es für jemanden Sinn machen, nur sich selbst mit einem Kanban-Board zu organisieren und somit Auswertungen über Queries und Charts vorzunehmen. Man kann selbstverständlich auch ein ganzes Team so arbeiten lassen, ohne dazu Scrums oder Tribe Meetings abzuhalten. Auf der anderen Seite kann man sicherlich auch Stand-ups oder Scrums ohne Kanban-Board bzw. ohne technische Unterstützung durchführen. Wenn das ganze Team an einem Ort zusammenkommt, funktioniert dies sicher sehr gut. Beim Homeoffice-Arbeiten wird es ohne visuelle Hilfsmittel vermutlich etwas schwieriger sein. Beides, die technischen Tools und die agile Arbeitsweise, gemeinsam einzuführen, hat in unserer Erfahrung zu einem einfacheren Einstieg und einer besseren Adoption geführt, allerdings sollte sicherlich jedes Team die für sich und seine Arbeitsweise passenden Hilfsmittel herausuchen und diese nutzen.

## 4.3. WIE FUNKTIONIERT DIE DATEN-ERHEBUNG?

Nachdem wir eine Übersicht gegeben haben, wie man mithilfe der verschiedenen Agilen Tools seine Arbeitsweise umstellen kann, möchten wir uns nun dem kollateralen Nutzen zuwenden: den aufwandlos generierten Daten – denn jede Nutzerinteraktion in der neuen Umgebung hinterlässt eine Datenspur, die wir verstehen und nutzbar machen können.

### 4.3.1. *Das Tool mit Daten befüllen*

Wie bereits erwähnt, ist man in der Gestaltung seines User Story-Templates frei, weshalb es hier keine strenge Vorgaben geben sollte, sondern die folgende Frage an jedes Team selbst gerichtet werden muss: Welche Daten sind für uns sinnvoll?

Nachfolgend ein paar Beispiele:

- Welchen Kunden betrifft die Anfrage?
- Welches Rechtsgebiet betrifft die Anfrage?
- Welches Arbeitsgebiet betrifft die Anfrage?

Darüber hinaus muss der Aufwand der Bearbeitung der Anfrage mit der Befüllung der User Story in einem gesunden Verhältnis stehen. Deshalb kann es durchaus sinnvoll sein, ein zweites Template zur Befüllung anzulegen. Im zweiten Template müsste dann bei Anfragen, welche beispielsweise mit einer E-Mail oder einem kurzen Telefonat erledigt wären, folglich weniger Felder befüllt werden. Diese Variante hat sich bei uns bereits bewährt.

### 4.3.2. Die Daten richtig einsetzen

#### 1. Individuelle Dashboards

Wie zuvor beschrieben, nutzen wir unsere Daten auch für individuelle, von uns selbst erstellte Dashboards. Mit einiger Übung kann beispielsweise der Scrum Master befähigt werden, diese selbständig und kurzfristig zu erstellen.

Dies macht immer dann Sinn, wenn man mit bestimmten Filtern die Daten des Kanban Boards visuell auswerten möchte. Diese Auswertung könnte z.B. die Form eines Liniendiagramms oder eines Kuchendiagramms haben.

Die Dashboards bleiben dabei immer mit den Daten verbunden, sodass durch einen Klick im Dashboard immer die dahinterliegenden Daten angezeigt werden können. Darüber hinaus kann man auch Daten bzw. einzelne User Stories anzeigen lassen, ohne visuelle Aufbereitung.

#### 3. Queries und Dashboards in AzureDevOps

Die einfachste Methode, alle in den User Stories und dem Kanban Board getrackten Daten zu extrahieren, ist, einen sogenannten „Query“ laufen zu lassen. Dabei handelt es sich um eine Reporting-Funktion. Sie erlaubt es, durch die simple Auswahl von Filterkriterien (siehe Screenshot) schnelle Abfragen bzw. Reports über alle in den User Stories und dem Kanban Board befindlichen Daten zu generieren.<sup>2</sup>

Diese Reports lassen sich dann weiter individualisieren und durch weitere Ausgangsdaten erweitern, indem man beispielsweise den Bearbeiter („Assigned to“) der User Story anzeigen lässt.

Danach kann man diese Reports in dem Projekt speichern und in Ordnern sortieren. Sie können entweder privat abgelegt oder allen Projektmitgliedern zugänglich gemacht, so dass für alle freigegebenen Personen ein 24/7 Zugriff auf den Report möglich ist.



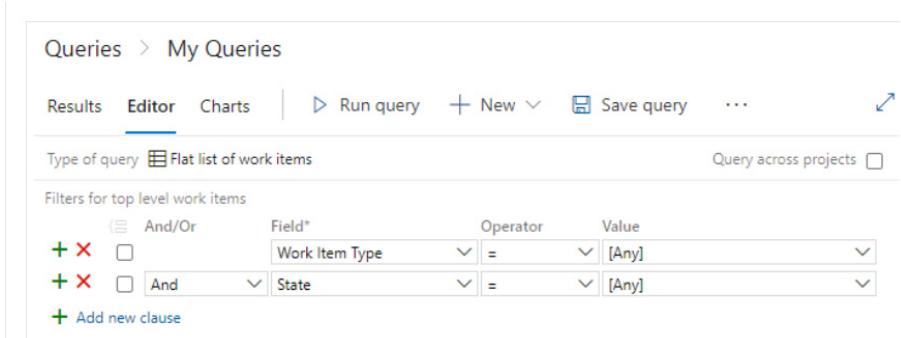


Abbildung 3: Abfrage mittels Azure-Query

Eine weitere, einfach zu handhabende, aber effektvolle Zusatzfunktion nach Generierung und Finalisierung eines Queries ist die Erstellung von Dashboards, siehe *Abbildung 3* und *Abbildung 4*.

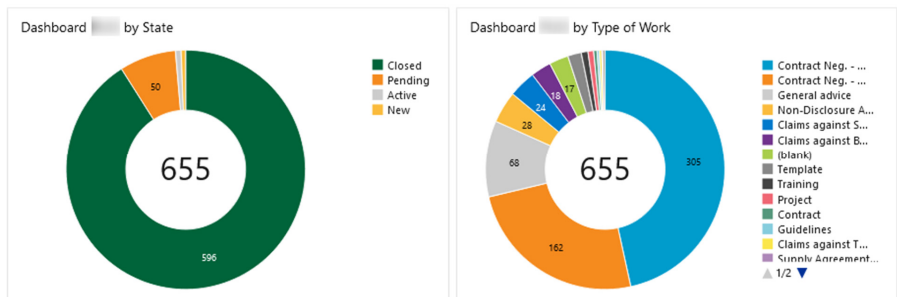


Abbildung 4: Visualisierung mittels Azure-Dashboards

Ohne großen Aufwand lassen sich hier verschiedene Diagramme anlegen und editieren, die ebenfalls gespeichert und kontinuierlich aktualisiert werden können.

Diese Queries ermöglichen ein recht intuitives Reporting, welches im Gegensatz zu Power BI ohne viel Vorwissen des Nutzers schnell Ergebnisse und Übersichten kreieren kann.

## 4.4. JIRA – EINE ALTERNATIVE ZUR MICROSOFT UMGEBUNG

Auch außerhalb der Microsoft Suite gibt es einige Tools am Markt, die eine agile Arbeitsweise ermöglichen. Je nach bereits bestehenden technischen Voraussetzungen im Unternehmen bzw. je nachdem, ob die Beschaffung von IT-Infrastruktur eher kompliziert oder einfach ist, kann sich daher auch der Blick nach außerhalb lohnen. Hier gibt es auch bereits auf bestimmte Abteilungen angepasste Varianten, z.B. mit Fokus auf das Legal Department, bei dem es weniger Elemente aus der Softwareentwicklung und eine stärkere Anpassung an das jeweilige Bedürfnis anderer Anwender von agiler Arbeitsweisen gibt. Zu beachten gilt, dass die Kosten hier in den meisten Fällen höher ausfallen können als bei der Nutzung von Tools der Microsoft Suite, die in den meisten Unternehmen bereits vorhanden bzw. einfacher zu erwerben ist. Hier sollte man sowohl Anschaffungs- als auch Supportkosten beachten. Andererseits kann ein Blick in die Software-Architektur des Unternehmens dazu führen, dass man eine Anwendung für sich entdeckt, die schon vorhanden ist.

### Unsere Erfahrung:

*Als unsere Rechtsabteilung ein Ticketsystem zur Bearbeitung rechtlicher Fragestellungen des Unternehmens einführen wollte, fiel der Blick schnell auf Jira. Der Grund: Jira wird bei uns bereits zur Softwareentwicklung und für andere Aufgaben genutzt.*



Bei Jira handelt es sich um eine Software zur Vorgangs- und Projektverfolgung des Anbieters Atlassian. Für jeden Einzelschritt wird ein Ticket erstellt und automatisch einem Bearbeiter oder einer Bearbeiterin zugeordnet. Das Tool erfüllt beinahe perfekt alle Anforderungen, die von der Rechtsabteilung zuvor definiert wurden.

Zunächst ist es entscheidend, die Kommunikationskanäle zur Rechtsabteilung zu bündeln und für alle Beteiligten transparent zu machen. Relevante Informationen liegen nicht mehr in Chatverläufen oder E-Mails-Threads einzelner Mitarbeitenden, sondern finden sich jederzeit einsehbar im Ticket. Für die Kolleginnen und Kollegen aus dem Unternehmen werden Anwendungshürden vermieden. Sie sind den Umgang mit Jira bereits aus ihrer Abteilung gewohnt und können ohne zusätzliche Schulung das Tool sofort nutzen.

Ein Ticket wird nach Erstellung durch das ausgewählte Thema in einem automatisierten Prozess der richtigen Person zur Bearbeitung zugeordnet. Kein Anliegen kann durch das „Raster rutschen“. Sofern das rechtliche Themengebiet falsch bezeichnet wurde, kann der Bearbeitende es mit einem Klick an die richtige Person weiterleiten.

Alle relevanten Dokumente finden sich im Ticket, können dort nachträglich noch eingefügt werden und müssen nicht mehr aus verschiedenen Quellen zusammengesucht werden. Priorisierungen und interne wie externe Fristen können ebenfalls abgebildet werden. Alle Informationen und Prozesse sind für die Beteiligten transparent. Ticketautor und Bearbeiter können festlegen, welche Personen – bspw. Führungskräfte – den Vorgang sehen und bearbeiten dürfen. Damit wird im sensiblen Bereich von Recht und Datenschutz gleichzeitig ein striktes Need-to-Know-Prinzip ermöglicht.

The screenshot shows a web-based form for creating a case. The form is titled "Vorgang erstellen" and includes the following fields and options:

- Projekt:** JURA (JURA)
- Vorgangstyp:** Anfrage
- Autor:** [Empty text field]
- JURA Thema:** Keine
- Ideale Abteilung:** Keine
- Sichtbarkeit:** [Empty text field]
- Zusammenfassung:** [Empty text field]
- Beschreibung:** [Rich text editor with options for bold, italic, underline, text color, background color, link, unlink, list, and indent]
- Legal-Bearbeiter:in:** Keine
- Gegenseite - Name:** [Empty text field]
- Gegenseite - Anschrift:** [Empty text field]
- Gegenseite - Ansprechpartner:** [Empty text field]
- Priorität:** Mittel
- Frist - extern:** [Empty text field]
- Verknüpfte Vorgänge:** hat zu tun mit

At the bottom of the form, there are buttons for "Erstellen" and "Abbrechen".

Abbildung 5: Eingabemaske zur Ticketerstellung

## Unsere Erfahrung:

*Es kommt immer wieder vor, dass Rechtsfragen von einer anderen Abteilung erneut gestellt werden oder dass sich Folgeprojekte ergeben. In dieser Situation lässt sich leicht auf frühere Tickets referenzieren, oder es lassen sich interne Verknüpfungen zu anderen Tickets erstellen (bspw. bei Vertragsprüfungen zu den Tickets der Einkaufsabteilung).*



Es gibt weitere Vorteile, die in der Arbeitspraxis nicht zu unterschätzen sind. Der Einrichtungsaufwand von Jira ist in der Regel niedrig, da es bereits im Produktivbetrieb steht und lediglich auf die Bedürfnisse der Rechtsabteilung angepasst werden müsste. Die Lizenzen sind oft bereits im Unternehmen vorhanden. Nicht selten ist die interne IT-Abteilung mit der Software vertraut.



## Unsere Erfahrung:

*Es lohnt sich immer, darauf zu schauen, welche Software bereits im Unternehmen verwendet wird, und ob sich darauf aufbauen lässt.*

Selbstverständlich kann nicht alles sofort perfekt sein. Manchmal muss der Prozess der Ticketerstellung überarbeitet werden, um mit unterschiedlichen Eingabemasken den jeweiligen Anwendungsfall besser zu erfassen. Manchmal muss etwas Anderes angepasst werden. Bspw. erfordert die Bearbeitung eines Tickets für eine urheberrechtliche Abmahnung andere Informationen als eine Vertragsprüfung. Diese Informationen sollten so früh wie möglich im Jira-Ticket auffindbar sein und nicht erst nach Erstellung vom Bearbeiter abgefragt werden.

## Unsere Erfahrung:

*Die Einrichtung eines agilen Tools ist ein iterativer Prozess.*

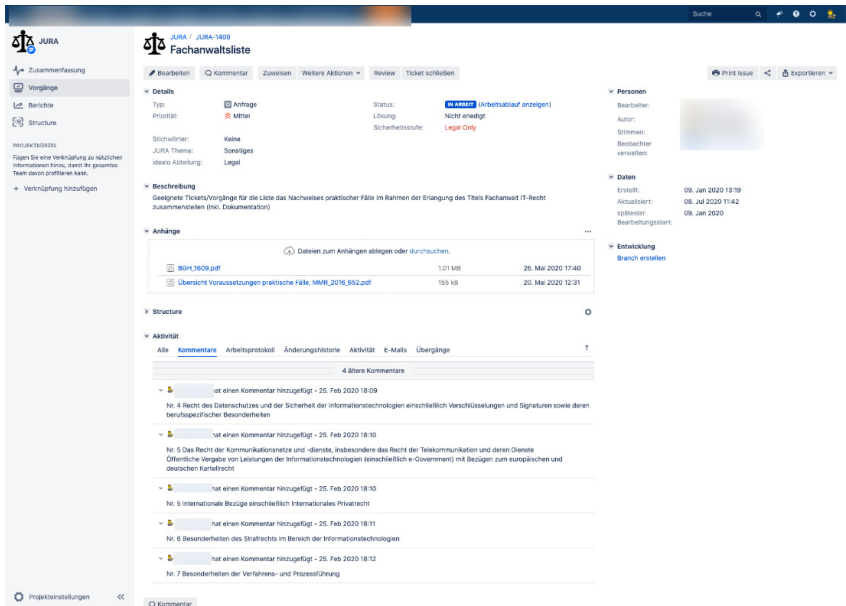


Abbildung 6: Beispielticket

Mit wenigen Einstellungen lassen sich in Jira direkt aus dem System Auswertungen vornehmen und Kennzahlen gewinnen, die für die Evaluierung und Weiterentwicklung von Rechtsabteilungen und Ticketsystemen wertvoll sind: Wie ist die Arbeitsbelastung je Mitarbeitenden? Welche Abteilungen stellen die meisten Anfragen?, Welche Themengebiete sind besonders häufig betroffen?, u.v.m.

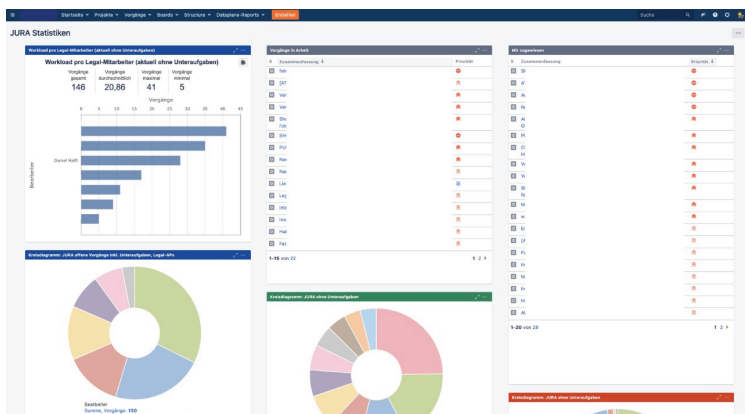


Abbildung 7: Übersicht und Auswertung per Dashboard

# 5. FÜHRUNG UND AGILES ARBEITEN

---

In den vorherigen Kapiteln haben wir die Management Perspektive bereits in der konkreten Anwendung des agilen Arbeitens beleuchtet. Dieser Abschnitt ist dem Versuch gewidmet, einen Schritt zurückzutreten, um auf einer abstrakteren Ebene die Rolle der Führungskraft bei der Identifikation und Umsetzung von „New Work“ in der Rechtsabteilung zu definieren.

## 5.1. INSPIRATION – DER BLICK ÜBER DEN TELLERRAND

Es ist wahrlich nicht das exklusive Recht von Führungskräften, den Status Quo zu hinterfragen und innovative Verbesserungspotentiale zu identifizieren – es ist aber in jedem Fall *auch* Kernbestandteil gerade ihrer Aufgaben. Es braucht ein „Growth Mindset“, die Fähigkeit – oder sogar die Lust – sich und das Team mit vielfältigen Herausforderungen und schneller Veränderung zu befassen.

Die Frage dabei ist: Was sind die Quellen eines entsprechenden Mindsets? In zahlreichen Webinaren und ähnlichen Formaten zur Digitalen Transformation für Juristen wird zwar wortreich festgestellt und durchaus beklagt, dass „Legal“ bei der Digitalen Transformation, oder noch mehr bei der Einführung agilen Arbeitens, im Vergleich zu anderen Disziplinen hinterherhinkt. Leider bleibt es aber nicht selten bei entsprechenden Bestandsaufnahmen und ihrer selbstgefälligen rhetorischen Ausmalung mit dem Klammerzusatz, dass „Legal“ eben doch etwas „anders“ ist. Es ist also oft die sanfte Rechtfertigung eines „statischen Mindsets“ und keine Ermutung zu einem tiefgreifenden Umdenken. Denn bei Licht betrachtet ist jede Abteilung eines Unternehmens „anders“. Jede Unterorganisation hat besondere Bedürfnisse und muss daher die ursprünglich für die Softwareentwicklung gedachten agilen Methoden adaptieren. Viele Abteilungen sind Legal hier voraus.

Wenn aber die Bestandsaufnahme zutreffend ist, liegt der nächste Schritt nahe: der Blick über den eigenen Tellerrand. Was machen Finance-Funktionen, der Vertrieb und nicht zuletzt die „Teckies“, oder gar die Kunden bzw. Mandanten, um ihre Prozesse zu flexibilisieren und zu digitalisieren und die dadurch gewonnenen Möglichkeiten mit innovativen Arbeitsweisen zu flankieren und auszugestalten? Welche Probleme werden identifiziert und auf welche Weise gelöst? Welche Mittel

werden dabei eingesetzt? Und welche entsprechenden Erfahrungen können urbar gemacht werden?

Neben der reinen Einsichts- und Ideengewinnung hat der Blick ins cross-funktionale Umfeld einen weiteren hilfreichen Nebeneffekt: Dergestalt entwickelt sich ein besseres Verständnis für Bedürfnisse und Problemstellungen in den Bereichen, mit denen Legal eng kollaboriert. Da ein zentraler Effekt von Digitalisierung die Vernetzung ist, sollte es hilfreich sein, die Abläufe und Herausforderungen anderer Disziplinen im kollaborativen Netz zu verstehen, um sie besser oder überhaupt erstmalig zielgerichtet adressieren zu können. Dabei wird man u.a. feststellen, dass die juristische Profession nicht selten und auch zurecht beklagt, in die sie betreffenden cross-funktionalen Prozesse nicht rechtzeitig einbezogen zu werden. Dies liegt allerdings mitunter auch daran, dass ein juristischer Prozess nicht existiert, nicht definiert oder zumindest nicht hinreichend transparent ist, oder schlicht nicht effektiv mit prozessgetriebenen anderen Organisationen verzahnt ist. Also einige Fliegen, die mit einer Klappe erlegt werden könnten.

Stichwort Vernetzung: Es gibt durchaus auch hinreichend willige und fähige Vertreter unserer Zunft, die sich Themen wie Digitalisierung und Agilität mit großem Elan widmen. Der Netzwerkgedanke und die daraus resultierenden Effekte sind somit nicht nur „in der Fremde“ leb- und erlebbar, sondern auch im Kreise aufgeschlossener und gleichgesinnter Kolleginnen und Kollegen. Man muss nur hingehen. Ganz im Sinne des agilen Prinzips der Holschuld. Innovative und produktive juristische Plattformen, Think Tanks und sonstige Assoziationen, nicht zuletzt das Liquid Legal Institute, sind somit eine weitere, wichtige Quelle für Inspiration und liefern Antworten oder zumindest Richtungsweisungen zur Frage, wie das Neue in die Welt kommt.

## 5.2. TRANSFORMATION – WAS BEDEUTET DAS FÜR MEINEN VERANTWORTUNGSBEREICH?

Habe ich mich hinreichend in den Erfahrungswelten anderer getummelt und meinen Horizont entsprechend erweitert, ist es ein weiterer spannender Schritt, gerade für die Führungskraft, diese Learnings zu übersetzen und sich zu fragen: was bedeuten sie denn für meinen eigenen Verantwortungsbereich? Welche Ideen und Ergebnisse kann ich übertragen, anpassen und, ebenso wichtig: wo liegen die Grenzen der Übertragbarkeit und was macht das genuin „Andere“ meines Verant-

wortungsbereichs aus, den ich somit auch kontext-adäquat und ggf. andersartig adressieren muss?

Habe ich Konzept und Business Value der digitalen Vernetzung in der Produktion verstanden, z.B. was Potentiale von „data driven insights and decision making“ anbelangt, stellt sich die Frage, wie ich diese Konzepte in die Rechtsabteilung überführen kann. Ich habe weder Maschinen noch Sensoren im Produktionsprozess, noch interessieren mich Predictive Maintenance use cases. ABER: Gibt es nicht juristische Arbeitsweisen und Prozesse, bei denen sozusagen nebenbei Daten anfallen, die ich auswerten kann? Und wenn dem so ist bzw. entsprechende Voraussetzungen geschaffen wären: Welche Daten sind relevant? Und: Was wollen oder sollen sie mir sagen? Oder, hier intensiv beleuchtet: Ich verstehe den Nutzen agiler Prozesse in der Softwareentwicklung – aber was sind die technologischen Voraussetzungen und die methodischen Zutaten, und welche Bereiche juristischen Arbeitens sind überhaupt geeignet, um sich interessantes Agiles abzuschauen und gewinnbringend umzusetzen?

Hier lohnt es sich, genauer hinzusehen, denn diese Daten gibt es und in ihnen schlummern wertvolle Einsichten. Aus welchen Abteilungen kommen die meisten Anfragen, welche Rechtsbereiche sind häufiger betroffen, wo ist das Unternehmen besonders angreifbar, welche Klausel werden besonders oft verhandelt und was sind die Gründe dafür? Auch für die Binnentransparenz im eigenen Geschäftsbereich sind diese Daten wertvoll. Wie ist die Arbeitsbelastung, sowohl insgesamt als auch individuell, welche Reaktions- und Erledigungszeiten haben wir als Abteilung, und welche Themen werden gerade bearbeitet?

Aus dem gefühlten Wissen wird datengestütztes Wissen, welches eine solide Grundlage für eigene Entscheidungen oder Entscheidungen auf C-Level-Ebene darstellt.

### 5.3. VISION – EIN BILD ENTWICKELN

Methoden sind kein Selbstzweck. Die Frage „Warum agiles Arbeiten?“ kann man nicht abstrakt beantworten, sondern nur im konkreten Kontext der eigenen Rechtsabteilung und des Gesamtunternehmens. Doch Vorsicht – allzu leicht landet man sofort auf der technischen Ebene und bei Themen wie: Brauchen wir tägliche Stand-Up-Meetings? Wie soll das Kanban Board aussehen und was „muss“ drauf? All diese Fragen sind richtig und wichtig, aber sie dürfen nicht am Anfang stehen, denn sie können erst beantwortet werden, wenn das große Ganze klar definiert ist.



Als Führungskraft gilt es, agiles Arbeiten zuallererst in der eigenen Vision für die moderne Rechtsabteilung zu verankern. Warum sind z.B. Methoden wie Scrum und Kanban der Hebel, um diese Vision zu verwirklichen? Wie passen sie zum Profil und der Business-Realität der internen Mandanten? Wie spiegeln sich auch die Wünsche und Vorstellungen des Teams darin wider? Eine grundlegende Veränderung, wie die Einführung von agilem Arbeiten, ist ein perfekter Moment, um mit dem Team ein neues oder erneuertes Zielbild zu entwickeln und dabei gleichzeitig die neue, agile Herangehensweise kennenzulernen und mitzudenken.

## 5.4. KULTUR – „HENNE ODER EI“?

Agiles Arbeiten und die Kultur im Team hängen unmittelbar zusammen. Doch sind agile Methoden kein Feenstaub, der die Kultur gleichsam magisch stärkt oder verbessert. Zunächst einmal wird verstärkt, was da ist – seien es starke Elemente, wie eingeschworene Sub-Teams, Gruppen im Team auf „gleicher Wellenlänge“, aber eben auch Spannungsfelder zwischen Gruppen oder Personen. Aber woran liegt das?

Nach unserer Erfahrung sind vor allem zwei Effekte dafür verantwortlich: Transparenz und Frequenz. Betrachten wir diese von beiden möglichen Seiten. Transparenz: Ein Kanban-Board macht die Arbeit sichtbar – für alle. Daily Stand-Ups erhöhen die Berührungspunkte zwischen den Team-Mitgliedern massiv. Im positiven Sinne führt das zu dem bereits beschriebenen hohen Austausch, dem Lernen voneinander, dem Helfen bei Überlastung, dem Spaß beim Abschluss großer Projekte. Im negativen Sinne kann ein „Spotlight-Effekt“ entstehen. Alle sehen was ich mache, wie viele Fälle bei mir liegen, wie schnell ich sie bewege – Druck! Ich kann den Kollegen, mit denen ich gar nicht klarkomme, in Daily Stand-Ups nicht ausweichen. Wir sprechen täglich, sollen Fälle und Wissen proaktiv übergeben – bestehende persönliche Spannungen können sich so verstärken.

Die beschriebenen Herausforderungen sind gleichzeitig eine große Chance – lediglich „nichts machen“ ist keine gute Idee. Die Einführung von agilem Arbeiten sollte die kulturellen Aspekte mitdenken und die Change-Workshops zur Einführung sollten das Thema Werte sowie das Erarbeiten von Regeln der Zusammenarbeit mitumfassen. Und dafür gibt es perfekte Ansatzpunkte: So sollten Squads – also die kleinen agilen Teams, die sich im Daily treffen – sich ein Squad Agreement geben. Lasse Deine Teams in den zukünftigen Squads diese Agreements ausarbeiten!

Darüber hinaus ist es ein Kernbestandteil der Führungsaufgabe, vor allem die Arbeitsbeziehungen und persönlichen Vorbehalte oder gar Ängste aktiv in den Blick zu nehmen, die möglicherweise sichtbar werden, wenn das Team agil deutlich en-

ger zusammenrückt. Dafür bleibt aber nun mehr Raum in den 1-1-Gesprächen mit den einzelnen Team-Mitgliedern – denn die „Updates“ zu den wichtigsten Arbeitsthemen bekommen sie ja schon in den Dailies oder über das Kanban-Board. Es greift der neue Grundsatz „1-1-Time is Quality-Time“, also der Raum, jeden Einzelnen im Team zu coachen und offen Feedback zu nehmen und zu geben.

## 5.5. ORGANISATION – VORAUSSETZUNGEN SCHAFFEN

Es gibt Beispiele von (durchaus großen) Rechtsabteilungen, welche die gesamte Struktur verändert haben und Hierarchieebenen massiv eliminiert haben, als sie agiles Arbeiten eingeführt haben. Aus unserer Erfahrung ist das genauso wenig zwingend wie es immer zwingend eine realistische und erfolgversprechende Option ist, eine kleinteilige und vielschichtig aufgebaute Rechtsabteilung so zu lassen und erfolgreich agil zu machen. Agiles Arbeiten erfordert Flexibilität und schnelle, einfache Kommunikation: die Flexibilität, sehr schnell und dynamisch Arbeit zu verlagern oder für einen kurzen Zeitraum anlass- oder themenbezogenen Teams zu bilden und dann wieder aufzulösen; die Einfachheit in der Kommunikation bedeutet, dass hochfrequente tägliche Kommunikation nicht nur passiv ist, sondern unmittelbar zu Aktion führt – zur Übergabe einer Aufgabe, zur spontanen Veränderung der Prioritäten.

Weder die Organisationsstruktur noch das Führungsverhalten dürfen das behindern. Je steiler die Hierarchie, desto größer die Gefahr, dass nur in „Silos“ kommuniziert wird bzw. die mögliche Geschwindigkeit durch Abstimmungserfordernisse zwischen Führungskräften aufgezehrt wird. Agile Methoden erfordern also weniger Hierarchie – und machen sogar extrem flache Hierarchien möglich. Die Freiheit für das Team und den Einzelnen zur Selbstorganisation senkt drastisch die Notwendigkeit für tägliches „Management“. Ein Teil der klassischen operativen Führungsaufgabe wandert ins Team, denn jedes Teammitglied führt an anderer Stelle. Das bietet die Chance, die Zufriedenheit im Team deutlich zu erhöhen, schafft völlig neue Entwicklungschancen und befreit die Führungskraft von administrativem Ballast – „less management – more coaching“!

## 5.6. IMPLEMENTIERUNG – UMSETZEN, THE HARDEST PART

Wenn man nachhaltig agile Methoden einführen möchte, dann bedeutet das einen fundamentalen Change für das Team – Punkt. Es ist wichtig, sich dem von Anfang an zu stellen und danach zu handeln. Für General Counsel ist es von zentraler Bedeutung, das Thema mit den Führungskräften klar zu benennen, denn insbesondere die Führungskräfte, die zweifeln – an der Methode als solcher oder der Sinnhaftigkeit der Veränderung – werden versucht sein, den Wandel klein zu reden. Es sei ja „nur die logische Fortsetzung dessen, was wir schon machen“, oder es seien „im Wesentlichen neue Tools und eine neue Meetingstruktur“ hört man oft – und das sind Alarmsignale!

Die grundlegende Veränderung muss erkannt und bearbeitet werden. Ein Change-Workshop ist ein probates Mittel, um vor allem drei Dinge mit dem Team zu bearbeiten:

1. Why, why, why? – Warum machen wir das, d.h. welches Problem wollen wir damit lösen? Warum dann ausgerechnet agile Methoden? Und warum dann ausgerechnet Scrum und Kanban (wenn das die gewählten agilen Methoden sind)?
2. Wie genau funktioniert agiles Arbeiten? Wie funktionieren die Methoden? Welche Vor- und Nachteile haben sie?
3. Was wollen wir tun – und wie gehen wir es an?

Was man sehen bzw. erleben kann, wird greifbar und glaubwürdig. Es empfiehlt sich, im Workshop erste agile Erlebnisse zu ermöglichen. Ein agiler Coach – den man in der Vorbereitung und vielleicht sogar zur Moderation beziehen sollte – wird verschiedene Optionen aufzeigen können, wie man spielerisch in kleinen Teams die Effekte von agilem Arbeiten sichtbar machen kann.

Ein weiteres Ziel sollte es sein, die Roadmap für die Pilot-Phase zu erarbeiten und mit dem Team zu verabschieden. Die Message ans Team ist: Wir probieren das gemeinsam. Wir testen und verbessern laufend. Das Team ist im „driver seat“. Es ist ein massiver Unterschied, ob man dem Team agile Methoden und Lösungen fertig „vorsetzt“, oder ob man das Ziel und die Methode klarmacht – und dann die Führung an das Team übergibt, wie es das Ziel erreichen will. Das erzeugt nicht nur sehr viel mehr Unterstützung – es verbessert auch massiv das Ergebnis, denn das Team wird umgehend die „bugs“ finden und die kleinen oder großen Stellschrauben zur Verbesserung.

Und stets mitschwingen sollten folgende Kernaussagen:

- Es gibt kein „richtig oder falsch“ – sondern nur die für uns beste Lösung.
- Es gibt kein „done“, sondern nur ein Setup, das wir dann laufend gemeinsam verbessern.
- „Legal is different – just like any other function“ – es wird also auch für uns funktionieren, wenn wir es uns zu eigen machen.

Abschließend hat sich bewährt, wenn man von Beginn an digitale Tools mitdenkt, plant und einsetzt und die dafür notwendige technische Expertise an Bord hat. Der digitale Hebel über Applikationen, wie Azure DevOps etc. ist sehr groß und wird die Nutzererfahrung genauso erhöhen, wie es die unmittelbare Chance eröffnet, Daten zu nutzen, die automatisch entstehen. Wenn bereits das Pilot-Team live erleben kann, wie von einem Sprint zum anderen die Tools mitwachsen und sich anpassen, dann erhöht das unmittelbar die Bereitschaft zum Wandel.

# 6. IMPULS-INTERVIEWS

---

## 6.1. AUS SICHT VON RECHTSABTEILUNG

Im Interview: Dr. Rasmus Furth, ING Germany

### ► **Wo und in welcher Funktion arbeitest Du?**

*Ich bin Expertise Lead und leite das Team Legal Operations innerhalb der Rechtsabteilung.*

### ► **Bist Du in Deiner jetzigen (oder früheren) Funktion mit agilem Arbeiten in Kontakt gekommen?**

*Ja, bin ich. Die agile Transformation der Bank begann 2017. Es gab damals viel Interesse, aber auch viele Sorgen hinsichtlich der Umgestaltung der gesamten Bank in eine agile Organisation. Ich habe damals die agile Transformation der Rechtsabteilung sowohl inhaltlich und aus regulatorischer Sicht begleitet.*

### ► **Basierend auf Deinen Erfahrungen: Warum und wie sollte die Rechtsabteilung agil(er) arbeiten?**

*Um die Bedürfnisse der internen Kunden zu verstehen und ihre Erwartungen zu erfüllen. Die wirtschaftliche Realität um die Unternehmen herum hat sich verändert. Sie ist schnelllebiger und vielschichtiger geworden; Ursache und Wirkung sind nicht oder nur mit sehr großem Aufwand identifizierbar. In dieser Welt benötigt ein Unternehmen Juristen, die sich nicht nur durch eine hohe fachliche Expertise auszeichnen, sondern auch das Geschäft und wirtschaftliche Realität verstehen und sich ebenso schnell auf veränderte Sachverhalte einstellen können, wie es die Geschäftsbereiche tun. Der Kern des agilen Arbeitens ist aus meiner Sicht nicht die bloße Anwendung neuer Arbeitsmethoden (wie die Nutzung von Kanban Boards, Scrum oder Design Thinking), sondern ein kultureller Wandel innerhalb der Rechtsabteilungen. Der agile Rechtsanwalt identifiziert sich mit dem Kunden und den Produkten und passt seine Beratung schnell auf veränderte Rahmenbedingungen mit Blick auf das wirtschaftliche Ziel an. Er/sie denkt unternehmerisch und ist bereit, Verantwortung zu übernehmen.*

► **Meinst Du, agiles Arbeiten ist auf alle Bereiche der juristischen Arbeit übertragbar?**

*Hier ist zu unterscheiden: die kulturelle Veränderung des agilen Arbeitens sollte eine Rechtsabteilung komplett durchdringen. Die Anwendung agiler Arbeitsmethoden sollte stets einer Kosten-Nutzen-Analyse unterworfen werden: Wie groß ist der Mehrwert der Methode im Vergleich zum (zeitlichen) Aufwand, den man reinstecken muss? Das Problem hierbei ist: jemand, der den Mehrwert einer agilen Arbeitsmethode nie selbst wirklich erlebt hat, wird keine objektive Abwägung vornehmen können.*

► **Wo siehst Du die größten Effizienzgewinne?**

*Die größten Effizienzgewinne liegen in der Aufbereitung von Sachverhalten und der Kommunikation. Durch agile Arbeitsmethoden gestützte Abstimmungsprozesse sind durch die geschaffene Transparenz sachlicher und schneller.*

► **Falls Du bereits juristisch-agil (LEGILE) gearbeitet hast: Warum hast Du / habt ihr euch zum agilen Arbeiten entschieden?**

*Die gesamte Bank wurde auf agile Arbeitsmethoden und Strukturen umgestellt, da fiel uns die Entscheidung nicht sonderlich schwer.*

► **Wie lief der Change Prozess? Habt ihr z.B. interne/externe Unterstützung durch einen Agile Coach gehabt?**

*Zum Beginn der Transformation haben wir die Veränderung selbst in die Hand genommen. Das war eine großartige Atmosphäre mit viel Aufbruchstimmung und Ausprobieren! Für die kulturelle Veränderung hat gerade das sehr viel gebracht. Zu einem späteren Zeitpunkt wurden wir durch einen intern ausgebildeten Agile Coach unterstützt und die Anwendung und Nutzung agiler Arbeitsmethoden wurde verfeinert.*

► **Setzt ihr Agiles Arbeiten auch mit Softwarelösungen um? Welches Tool bzw. welche Tools nutzt ihr? Seid ihr zufrieden?**

*Ja, beispielsweise digitale Kanban Boards.*

► **Wenn Du neu anfangen könntest – was und ob würdest Du anders machen?**

*Hinsichtlich des Veränderungsprozesses ist die Antwort und Erläuterung der Frage nach dem „Warum?“ sehr wichtig. Hier hätten wir mehr und länger erklären können.*

▶ **Wie kollaboriert ihr mit anderen Abteilungen und Einheiten während des agilen Arbeitens?**

*Häufig werden für Projekte eigene digitale Kanban Boards genutzt, die in die agilen Routinen integriert werden.*

▶ **Was seht ihr für Alternativen zum agilen Arbeiten? Wie seht ihr die Zukunft des agilen Arbeitens?**

*Der große Mehrwert des agilen Arbeitens liegt in der Transparenz und dadurch der schnelleren Berücksichtigung verschiedener Informationen und Sichtweisen. Dies verschafft einen Geschwindigkeitsvorteil. Ob dieser Geschwindigkeitsvorteil dann ausgenutzt wird, hängt wiederum von der Entscheidungs- und Umsetzungskultur des Unternehmens ab. Geschwindigkeit lässt sich mit zunehmender Digitalisierung auch mit herkömmlichen Arbeitsweisen erzielen. Der Vorteil, den agiles Arbeiten bietet, ist, dass es den eigenen Horizont erweitert und einfach mehr Spaß macht! 😊*

## Im Interview: Dr. Daniel Halft, idealo

### ▶ **Wo und in welcher Funktion arbeitest Du?**

*Ich arbeite für die idealo internet GmbH – seit ein paar Jahren mit dem Titel General Counsel.*

### ▶ **Bist Du in Deiner jetzigen (oder früheren) Funktion mit agilem Arbeiten in Kontakt gekommen?**

*In meiner früheren Funktion leider überhaupt nicht. Da war ich als Zivilrichter in der Justiz tätig. Aber idealo als IT- und E-Commerce Unternehmen ist eine größtenteils agile Organisation. Dies kann auf Dauer auch nicht an der Rechtsabteilung vorbeigehen. Wir tun unser Bestes, um mit der Entwicklung der Gesamtorganisation mitzuhalten.*

### ▶ **Basierend auf Deinen Erfahrungen: Warum und wie sollte die Rechtsabteilung agil(er) arbeiten?**

*Die Rechtsabteilung wird auf Dauer ihre Stellung im Unternehmen nur dann verteidigen, wenn sie für die anderen Abteilungen auch zukünftig einen Mehrwert bringt. Dies kann sie aber nur, wenn sie in der Lage ist, auf Augenhöhe zu beraten. Agile Prozesse wurden adaptiert, um komplexe (Software-)Produkte in schnellen Iterationen zu entwickeln. Kollegen, die den Prozess nicht mitgehen können, braucht da keiner.*

### ▶ **Meinst Du, agiles Arbeiten ist auf alle Bereiche der juristischen Arbeit übertragbar?**

*Absolut! Wer das Gegenteil behauptet, hat wahlweise noch nicht ausreichend Vorstellungsvermögen, Kreativität oder Mut.*

### ▶ **Wo siehst Du die größten Effizienzgewinne?**

*Für mich ist es weniger eine Frage der Effizienz als der Notwendigkeit. In einer (Unternehmens-)Welt, die sich immer schneller verändert, ist kein Platz für unflexible Abteilungen. Entweder die Rechtsabteilung lernt dazu oder sie wird marginalisiert. Flexibilität ist daher die Fähigkeit der Zukunft.*

### ▶ **Warum hast Du / habt ihr euch zum agilen Arbeiten entschieden?**

*So arbeitet unser Unternehmen und wir sind Teamplayer.*



▶ **Wie lief der Change Prozess? Habt ihr z.B. interne/externe Unterstützung durch einen Agile Coach gehabt?**

*Wir versuchen, neben dem herausfordernden Tagesgeschäft Schritt für Schritt agiler zu werden. Dabei unterstützt uns die IT-Abteilung und auch schon mal ein Coach, wenn es beispielsweise um teaminterne Prozesse geht. Aber nicht systematisch als Change-Prozess im Sinne eines abgeschlossenen Projekts.*

▶ **Setzt ihr Agiles Arbeiten auch mit Softwarelösungen um? Welches Tool bzw. welche Tools nutzt ihr? Seid ihr zufrieden?**

*Wir arbeiten mit Jira von Atlassian (als Ticketsystem) und mit Miro (für Kreatives und Planungsprozesse). Mit beidem sind wir für den jeweiligen Anwendungsbereich zufrieden.*

▶ **Wenn Du neu anfangen könntest – was und ob würdest Du anders machen?**

*Ein richtiges Projekt mit viel Zeit und Geld wäre toll.*

▶ **Was seht ihr für Alternativen zum agilen Arbeiten? Wie seht ihr die Zukunft des agilen Arbeitens?**

*Ich sehe keine Alternative. Unsere Aufgabe als Rechtsabteilung ist es jetzt, die Ansätze und Konzepte der Vorreiterdisziplinen auf die besonderen Bedürfnisse und Möglichkeiten der Rechtsberatung zu adaptieren.*

## 6.2. AUS SICHT VON AGILE COACHES

Im Interview: Florian Schüttke, interner Agile Coach

### ► **Wo und in welcher Funktion arbeitest Du? Wie bist Du zum agilen Arbeiten gekommen?**

*Ich arbeite bei E.ON im d lab\_ als Product Manager. Hier entwickeln wir für alle Einheiten innerhalb der E.ON individuelle Softwarelösungen. Meine Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass organisatorisch und methodisch alles rund läuft. Agile Arbeitsweisen begleiten mich schon seit meinem ersten Softwareprojekten im Jahr 2006.*

### ► **Wie skaliert agiles Arbeiten über große Teams und steigende Kundenzahl?**

*Steigende Kundenzahlen haben meiner Meinung nach nicht so viel Einfluss auf die Arbeitsweise. Dadurch nimmt die Komplexität der Arbeit an sich zu. Wenn das Team wächst, nimmt die Komplexität in der Kommunikation zu. Hier sollte man schauen, die Strukturen so schlank wie möglich zu halten, um Entscheidungswege kurz zu halten. Es gibt auch hier tolle Frameworks wie Scrum@scale oder Nexus. In der E.ON Gruppe recht beliebt ist SAFe, was nach meinem Geschmack aber zu komplex ist. Man möchte ja auf Änderungen schnell reagieren können. Dies betrifft nicht nur die inhaltliche Arbeit, sondern auch Änderungen, die innerhalb des Systems stattfinden. Es gibt genug Beispiele (spotify zum Beispiel), die zeigen, dass agile Arbeitsweisen auch in großen Teams sehr gut funktionieren.*

### ► **Was unterscheidet die Zusammenarbeit mit Juristen von der Arbeit mit anderen Berufsgruppen?**

*Juristen sind von aus Haus sehr strukturiert. Das bringt die Arbeit einfach mit sich. Es war schon spannend zu sehen, wie am Anfang des Projekts versucht wurde, alle Anforderungen möglichst detailliert zu erfassen. Im Laufe der Zeit hat sich aber gezeigt, dass sich die Anforderungen mit neuen Erkenntnissen ändern. Die Kollegen aus der Rechtsabteilung konnten dadurch am eigenen Leib erleben, was es bedeutet, auf Änderungen flexibel (agil) zu reagieren und haben diese Arbeitsweise sehr schnell verinnerlicht.*

*Einen Vergleich mit anderen Berufsgruppen fällt nicht so leicht. Klar gibt es Bereiche, in denen die Arbeitsweise von Haus aus schon recht ähnlich ist. Schlussendlich ist es wichtig, dass alle Beteiligten offen für Neues sind und sich auf diese Arbeitsweise einlassen.*

► **Was sind die Erfolgsfaktoren beim juristisch-agilen Arbeiten? Wie bewertet man diese?**

*Es sollte darauf geachtet werden, dass die zugrundeliegenden Werte Mut, Commitment, Fokus, Offenheit und Respekt gelebt werden. Über die Zeit sollte das Team dann feststellen, dass sich die Arbeitskultur ändert, was natürlich Einfluss auf die Qualität der Arbeit hat.*

*Gefühlt wird im juristischen Bereich bereits sehr selbstorganisiert gearbeitet. Agile Arbeitsweisen sollten sich dadurch bemerkbar machen, dass intensiver zusammengearbeitet wird und dadurch mehr Transparenz vorhanden ist.*

*Die Kollegen/innen sollten offen sein für die neue Arbeitsweise und es sollte allen bewusst sein, dass es sich schlussendlich nur um ein Werkzeug handelt, das zum Einsatz kommen sollte, wenn es auch benötigt wird.*

## Im Interview: Karla Schlaepfer, Professional Coach und Change Manager.

### ► Who are you, what is your expertise?

*Karla Schlaepfer: PCC certified business coach, scrum master, product owner, and design thinker at heart and practice. Book author on cultural change processes. Born in Southern California, first degree UC Berkeley, M.A. Freiburg University. Karla has been living and working in Germany and internationally for 25 years. Active in LLI since 2019. She is the founder and CEO of the innovation agency Design Change.*

### ► How can you help legal teams and leaders understand and take steps towards new agile ways of working and change?

*Setting up the right environment for change is key. Legal leaders and partners are the empowering agents of change; curious to try out new technology, agile processes, and leading the way with a "growth mindset". For digitalization projects and other agile changes to the legal workflow to succeed, leaders are invited to develop a growth or open mindset to learn to approach change issues from a different angle. To mentally reset problems into challenges. An individual with a "growth mindset" (coined by Dr. Carol Dweck) thrives on challenge, learning new things, and uses feedback and setbacks as an opportunity for self-improvement. Innovating change calls for a meaningful shift in an individual mindset; from knowing all the answers to asking good questions. There must be a payoff for change and the courage to look within. Change coaching by a professional can get the neurons sparking, unblock, and help realize more potent ways to apply strengths and passion. To ensure long-term results, however, it takes the entire organization. Forward-thinking legal firms reward their people for important and useful lessons learned, even if a project does not meet its original goals. What was the learning for the next time? And there is always some form of learning for the next time! With management and partners as allies, legal professionals should be encouraged to collaborate across silos and collect valuable data from small agile experiments. Continuous learning can be unexpectedly inspirational, increase a sense of achievement, and strengthen the sense of belonging to an organization that values skill development and employee growth.*

### ► How should an agile change project be started? Steps and examples:

*Agile change management is the philosophy of introducing process and structural changes in the organization while using an iterative agile framework. Legal organizations must identify the need and communicate the purpose of change initiatives to all. One way is to adopt a transparent agile decision-making process to prioritize*

*change strategies and ideas and put them into action. Set up a Scrum or Change team that includes representatives from all the affected departments. This team and their work should be responsible for planning, carrying out, and measuring the impact. Adopt a transparent agile decision-making process to define and prioritize those ideas and put them into action. While culture plays a pivotal role in an organization, people's perceptions and feedback are the compasses by which we measure change buy-in. What shapes people's eagerness to change and willingness to adopt is very much part of the organizational fabric. While each of us is unique in our own disposition to change, it is the organizational culture that has a major role to play in the way teams perceive and deal with change.*

*Here are 5 steps to help you align your change process to a new culture and behaviors.*

*First, solidify your understanding of the existing culture. As part of the change planning phase, you and your team would have built an understanding of the existing organizational ways. You would also know how things normally work in this environment and have a clear understanding of the current foundation.*

*Second, outline new cultures and behaviors. A transformation requires people to think deeply and be bold in trying out new aspirational models. Why not try out an agile Design Thinking framework where legal stakeholders take on new roles in teaming, applying lateral thinking and shaping the future? Perhaps starting with a redesigned, client-centered NDA? Or a product or digital service or agile process that they themselves may later use?*

*Important is the frequent communication and collaboration between your change team and their results with human resources, corporate communications, and change agents so that all parties can work together to access learnings, define the new characteristics, and regularly iterate desired outcomes.*

*Third, showcase the results that underline the new culture. Define stakeholder engagements and ensure that culture and behaviors are built into the agendas. These could be direct communications, team meetings, videos, town halls, and fireside chats. Again, change leaders and change agents can model the new behaviors through clear actions during these engagements but allow space for. Human resources can help navigate the cultural change and bring people along on the journey.*

*Fourth, make it visual and build the changes into performance reviews, recruitment processes, and business planning. Display the new culture and behaviors using visual references throughout the company. Make it easy for stakeholders to genuinely*

*understand and to question the new model. For this, you might try out a sounding board technique (also called sounding board feedback).*

*With the sounding board, employees from different departments, divisions or even from different locations take part in moderated discussions. The topics come from the participants themselves. The facilitator guides with a light hand, mainly ordering and listing all the contributions and as a timekeeper. One big advantage of the method is that management can “put its ear to the ground” and gather unfiltered information. The open format means that virulent topics or worries – those that affect the workforce – will emerge. The sounding board technique can be seen as a kind of mood barometer for the change process.*

*And lastly, bring the changes to life. It is vital that you embed the new culture and behaviors into the company’s way of working. Agile teams will also be more adaptable to the change because the management didn’t dump the entire plan on them – instead the change or agile team was involved not only in the execution but also in the planning of the change.*

### ► **What role does resistance play in change management?**

*There will be resistance and as contrary, as it seems, the best maxim is to embrace the resistance you receive. This gives you insights as to the action you need to take. It allows you to tailor your change plan, making it even more relevant to your stakeholder needs and giving clear Direction for the future. Second, over-communicate versus under-communicate. Look for information gaps or misconceptions and tailor your messages to correct them. Cultural change and development in teams are based on cultivating interpersonal openness and trust. I’ve worked in a large multinational coaching several teams during a pivotal change process. One team struggled very much with these issues. Over several months, we were able to co-create a safe space where all team members – even the “old guard” – were able to bring their whole self, questions, and problems openly into the team discussion. Something to note here is that questions from stakeholders can sometimes be interpreted as resistance, when, in fact, they are seeking more information. Provide a safe environment to discuss challenges and fear factors. Empathy, encouragement, and an opportunity to be heard are sometimes enough to demonstrate that the change team and leadership are prepared to listen and understand concerns.*

### ► **What are concrete success factors?**

*The core philosophy of agile change management is people over processes. This is at the heart of all agile philosophies and agile change management. Each step*

*of the process can change if it serves the stakeholders and the team better. Their satisfaction takes precedence over everything else and will often later play out in employee satisfaction and health. No agile change management approach is set in stone. Feel free to adapt according to the unique needs and the culture of your team. Change never ends. Not in life and not in the legal business. But there are some clear success measures, and these should be tracked. Recognize the involvement and hard work of the people and teams willing to innovate and put the effort and long hours towards overcoming challenges. This inspirational support helps create a culture of growth, loyalty, and resilience. Make sure you celebrate the wins and highlight the success stories along the way. Appreciation, recognition, trust, and a good working atmosphere are essential in working environments. But not only on the emotional individual level but also on the operational level, the demands of employees have changed significantly. More flexibility is expected: no rigid "nine-to-five job" structures, self-determination, and more participation in decision making. With transformative change measures now firmly on successful corporate agendas, these proactive steps create the right conditions for an agile, forward-thinking legal firm people-centered culture where legal professionals want to engage, achieve great work for great people. After all, changes in companies are always about changes for the people – both employees and leaders who work there! In fact, one silver lining of the pandemic is that it taught us all a big lesson: if you don't focus on the "whole person" at work, all these individual steps won't add up. Providing your people with holistic support on the change journey is the core of successful change management.*

## Im Interview: Stephan Mok, interner Scrum Master

### ► **Wer bist Du, was ist Deine Aufgabe? Warum agil? Wie bist Du zu agilem Arbeiten gekommen?**

*Mein Name ist Stephan Mok, ich komme aus Köln und arbeite zurzeit als Scrum Master für ein internationales Unternehmen, welches Software und Hardware Produkte im IT-Security Bereich entwickelt und produziert. Seit einigen Jahren bin ich bereits als Scrum Master, Agile Consultant und Agile Master tätig und habe dabei verschiedene Teams und Organisationen, in verschiedenen Größen, im technischen und im nichttechnischen Umfeld begleitet.*

*Den ersten Kontakt mit agile Organisationsformen hatte ich vor Jahren, als unsere IT-Abteilung zu einem selbstorganisierten Team transformiert wurde.*

*Warum Agil? Viele Aspekte agiler Arbeitsweise entsprechen sowieso meinem Naturell und daher ist das Arbeiten in agil organisierten Umfeldern etwas, das mir persönlich sehr viel mehr Spaß macht. Außerdem ist gerade in komplexen Tätigkeitsbereichen agiles Arbeiten deutlich erfolgreicher und hat, zumindest aus meiner Sicht, offensichtliche Vorteile.*

### ► **Wie lässt sich agiles Arbeiten auf große Teams und eine wachsende Zahl von Kunden übertragen?**

*Eine gerne gestellte Frage, die sich nicht so leicht beantworten lässt und zu der massenhaft Bücher geschrieben wurden. Eine beliebte Antwort darauf ist „Kommt darauf an.“. Wobei genau dieser Satz bei den meisten Menschen, die Lösungen auf ihre organisatorischen Herausforderungen suchen, eher Frustration auslöst.*

*An dieser Stelle auf die verschiedenen Frameworks agiler Skalierungen einzugehen, wie z.B. LeSS, Nexus oder SAFe, würde den Rahmen deutlich sprengen. Lass mich daher auf ein paar Grundprinzipien eingehen.*

*Generell empfiehlt es sich nur da zu skalieren, wo es benötigt wird. Ein häufiger Fehler ist es ,sich ein Framework auszusuchen oder empfehlen zu lassen und anschließend, ohne Rücksicht auf die Ausgangssituation der Organisation, mit der aktuellen Struktur auszutauschen.*

*Verschaff Dir einen möglichst vollständigen Überblick über Deine Organisation, klingt offensichtlich, fehlt allerdings oft in grossen oder alten Organisationen oder ist nicht auf einem aktuellen Stand. Verstehe anschließend, was eigentlich*



*Deine größten Probleme sind und fang dann erst an, die Elemente aus skalierten agilen Frameworks anzuwenden, welche gezielt Deine schlimmsten Probleme lösen können.*

*An dieser Stelle lohnt es sich absolut, Menschen mit Erfahrung in diesem Bereich in die Organisation zu holen, wie zum Beispiel Scrum Master, Kanban Coaches, Agile Coaches oder Change Manager, und zwar mit praktischer Erfahrung. Das theoretische Wissen hierzu kann man bei den meisten agilen Methoden problemlos im Netz finden. Allerdings hilft dies in der Regel nicht dabei, die passenden Elemente für Deine Probleme aus besagten agilen Frameworks auszuwählen. Es hilft auch nicht dabei, die häufigsten Stolpersteine bei der Einführung und Anwendung agiler Methoden zu umgehen oder zu meistern. Wenn Du den Luxus hast, diese Erfahrungen als Organisation selber zu sammeln oder die Mittel fehlen erfahrene Leute für diese Aufgabe einzustellen, kannst Du diesen Weg alleine gehen.*

*Die Mitarbeitenden, die explizit für das Thema „Agilität“ oder „Transformation“ abgestellt werden, sollten im Optimalfall ausschließlich mit diesem Thema beschäftigt sein und die nötige Entscheidungsgewalt für Veränderungen haben. Je weniger eine Organisation diese genannten Faktoren beachtet, desto länger wird eine Transformation hin zu einer agilen Arbeitsweise dauern und desto mehr vermeidbare Fehler werden dabei gemacht. Das Argument „Es kostet zu viel, explizit erfahrene Mitarbeiter für unsere Agilisierung ein- bzw bereitzustellen.“ ist eine klare Fehlkalkulation auf mittel- bis langfristige Sicht, unter Umständen sogar kurzfristig gesehen.*

*Ein weiterer grundlegender Aspekt bei der Einführung skaliertes Frameworks sind Abhängigkeiten. Solange es sich um einzelne Teams handelt, welche unabhängig voneinander agieren können, sind übergreifende agile Frameworks häufig gar nicht notwendig oder können im schlimmsten Fall sogar Mehraufwand verursachen, ohne dabei einen Mehrwert für die Organisation zu generieren. Relevant werden skalierte agile Organisationsmethoden vor allem bei starken Abhängigkeiten und häufiger Koordination zwischen Teams oder Gruppen innerhalb der Organisation. Solange dies nicht der Fall ist, benötigst Du eventuell gar kein skaliertes Framework, sondern bist bereits mit einfachen agilen Methoden, wie Scrum oder Kanban, gut aufgestellt.*

*Dies sind sehr generelle und grundlegende Empfehlungen, da alleine eine rudimentäre Einführung zu einem einzigen skalierten agilen Framework mehrere Seiten in Anspruch nehmen und immer noch nicht auf die individuellen Probleme Deiner Organisation eingehen würde, die sich in fast jedem komplexen Umfeld wiederfinden.*

## ► **Wie unterscheidet sich die Arbeit mit Juristen von der Arbeit mit anderen Berufsgruppen?**

*Da ich bisher noch nicht die Gelegenheit hatte, mit Anwälten zusammenzuarbeiten, könnte ich an dieser Stelle lediglich spekulieren. Es gibt jedoch einige Aspekte, welche unabhängig vom Einsatzbereich relevant sind.*

*Ein erschreckend weit verbreiteter Fehler in Organisationen ist, dass die Mitarbeitenden gar nicht oder unzureichend miteinander kommunizieren. Simpler regelmäßiger Austausch zu den gerade bearbeiteten Aufgaben kann bereits viele Probleme bei der Koordination komplexer Aufgaben lösen. Damit ist allerdings nicht das wöchentliche Memo gemeint, welches lediglich, wie in einer Einbahnstraße, Informationen, im schlimmsten Fall Fehlinformationen, von einem Punkt in den Rest der Organisation trägt. Es geht vielmehr darum, sich wiederholende Punkte zu schaffen, an dem jeder die Möglichkeit hat, neue Erkenntnisse in die Organisation zu tragen und weitere Schritte oder Anpassungen an den aktuellen Plänen vorzunehmen.*

*Du musst nicht mit 500 Mitarbeitenden jeden Tag ein Meeting abhalten, in denen jeder seinen Statusbericht abliefern. Fange mit täglichen Syncs von maximal 15 Minuten auf Teamebene an. Hier kann jedes Teammitglied seine Erkenntnisse oder Updates teilen und sollte Bedarf für weitere Koordination oder Kommunikation bestehen, können sich anschließend die notwendigen Teilnehmer zu weiteren Besprechungen treffen. Die Kunst hierbei ist meistens, dass man sich auf die Kernaussage fokussiert, ohne direkt in ausschweifende Diskussionen abzudriften, und die Details nachgelagert mit den notwendigen Teilnehmern bespricht.*

*An dieser Stelle wird gerne das Gegenargument eingeworfen „Wenn jeden Tag alle Mitarbeitenden für 15 Minuten in einem Meeting sind, kostet uns das doch X Euro im Monat.“. Suche doch in Deinen persönlichen Erfahrungen einmal nach Projekten oder Ereignissen, wo Probleme entstanden sind, nur weil relevante Informationen nicht bei den richtigen Personen angekommen sind, die Du für Deine Arbeit gebraucht hättest. Dann füge noch die viel schlimmeren Fälle hinzu, bei denen Du selber und Kollegen Euch gefragt habt: „Warum machen wir das gerade? Wissen die denn nicht, dass aufgrund von XY das eine schlechte Idee ist oder gar nicht mehr notwendig?“. Überschlage ungefähr die Kosten, die dadurch verursacht wurden und stelle Dir dann erneut die Frage, ob regelmäßige kurze Punkte zur Synchronisation und Anpassung von Plänen eine zu teure Investition sind.*

*Solltest Du zusätzlich zu den regelmäßigen Punkten zum Synchronisieren und Sammeln neuer Erkenntnisse es auch noch schaffen, diese neuen Informationen in Deine Pläne einfließen zu lassen, bist Du bereits einen großen Schritt weiter in Richtung Agilität.*

*Im juristischen Umfeld könnte dies mehr erfolgreich abgeschlossene Prozesse bedeuten oder Prozesse mit weniger Aufwand führen zu können.*

*Ich würde empfehlen, zuerst die Gemeinsamkeiten, die es im juristischen Umfeld zu anderen Bereichen gibt, zu identifizieren und dort mit der Anwendung agiler Methoden zu beginnen. Die Besonderheiten und Unterschiede ließen sich im nächsten Schritt, ebenfalls mittels agiler Methoden, relativ einfach identifizieren und anschließend könnten, mit denselben Methoden, passende Lösungen dafür gefunden werden. In Scrum zum Beispiel sind Mechanismen fest integriert, wie gemeinsame Retrospektiven und gemeinsame Planings, bei denen Gruppen zusammen Probleme identifizieren, definieren und Lösungen dafür finden. Hierbei kommt der Input für das Problem komplett aus der Gruppe und auch die Lösung durch die Gruppe. Ein universell anwendbarer Ansatz, ist, bei komplexen Umfeldern mit einer Moderation und Anleitung durch erfahrene Scrum Master, Agile Coaches, Kanban Coaches oder Change Manager zu beginnen und so auch unabhängig von deren juristischen Hintergrundwissen schnell zu konkreten Verbesserungen und Lösungen zu kommen.*

► **Was sind die Erfolgsfaktoren des agilen Arbeitens im Rechtswesen? Wie würdest Du diese Erfolgsfaktoren bewerten?**

*Auch hier kann ich persönlich zwar wenig auf die Besonderheiten im juristischen Umfeld eingehen, allerdings finden sich übergreifend gültige Ansätze zur Lösung des Problems. Der einfachste Ansatz ist, die Entscheidung und Beurteilung durch die Mitglieder der Organisation zu erarbeiten. Stelle Dir die Frage „Wann wissen wir, dass unsere Arbeit erfolgreich ist? Wann wissen wir, ob unsere agilen Methoden einen Mehrwert bringen?“ an die Organisation und lass Dir mögliche Parameter durch die Mitarbeitenden finden. Hier geht es wieder nicht darum, hunderte Menschen in einem Meetingraum oder Videocall gleichzeitig zu packen, um dann den unmöglichen Versuch zu starten, eine produktive Diskussion mit einem konkreten Ergebnis zu führen.*

*Führe die Diskussion in kleineren Gruppen, auf Teamebene, Managementebene oder in den Arbeitsgruppen, füge die Ergebnisse der kleineren Gruppen zusammen und entscheide dann, basierend auf diesen Erkenntnissen und Vorschlägen, welche Parameter für die Messbarkeit des Erfolges funktionieren können. Simple moderne Tools sind dafür völlig ausreichend und können schon mit einigen Dokumenten in Sharepoint, Google Docs oder vergleichbaren Apps das gewünschte Ergebnis liefern. Entscheidender ist es, den Input der Mitarbeitenden auf operativer Ebene einzubinden. Wenn Du in diesem Prozess konkrete Daten und Zahlen identifizieren kannst, umso besser, und wenn Du bereits Daten für einen vorher/*

*nachher Vergleich hast, noch besser. Für die, die es noch nicht kennen, würde ich empfehlen, sich zum Beispiel einmal mit den Begriffen „S.M.A.R.T.“ , Werte oder „OKR“ zu beschäftigen.*

*Es ist jedoch nicht immer möglich, direkt und ohne großen Aufwand konkrete und vor allem verlässliche Daten und Zahlen zu erheben. Sollten sich keine verlässlichen Daten identifizieren oder erheben lassen, dann kann das Feedback der Kollegen zumindest ein hilfreicher Indikator sein, ob die Organisation sich verbessert oder nicht.*

## 6.3. AUS SICHT VON MANDANTEN

**Im Interview: Yunyun Wang**, Head of Department Purchasing Direct Material Software & Data

### ▶ **Wo und in welcher Funktion arbeitest Du?**

*Stuttgart, Deutschland; BBM Einkauf*

### ▶ **Bist Du in Deiner jetzigen Funktion selbst mit agilem Arbeiten in Kontakt gekommen?**

*Ja.*

### ▶ **Was war der Beweggrund bzw. Auslöser für die Umstellung auf agiles Arbeiten? Wie kam es zum Einsatz von agilen Methoden in der Zusammenarbeit mit der Rechtsabteilung?**

*Nachdem ich von der good practice unserer Rechtsabteilung erfahren habe, habe ich die agile Methode auch bei uns eingeführt. Da mein Team und die Rechtsabteilung beide mit agilen Methoden arbeiten, ist der Einsatz von agilen Methoden in der Zusammenarbeit sofort sinnvoll erschienen.*

### ▶ **Welche agile Methode nutzt Du bzw. Dein Bereich konkret in der Zusammenarbeit mit der Rechtsabteilung?**

*Azure DevOps Team Board*

### ▶ **Hat sich der Einsatz der agilen Methoden bewährt? Was sind die Vorteile aus Deiner Sicht?**

*Transparenz im Team, flexible bei Aufgabenfluktuationen, Team Spirit gewonnen.*

### ▶ **Basierend auf Deinen Erfahrungen: Sollten Juristen agile Arbeitsmethoden für die Zusammenarbeit mit Kunden einsetzen?**

*Ja.*

# 7. DAS AGILE MANIFEST – „LEGALIZED“ (ADAPTIERT AUF UNS JURISTEN)

---

## 7.1. WARUM TUN WIR DAS?

Möchte man das klassische Agile Manifest auf die Arbeitsweise von Juristen anwenden, so steht man vor den vier, etwas sperrig wirkenden **Werten** und zwölf unterstützenden **Prinzipien**, deren Sinn sich nicht ohne Weiteres erschließt:

Als **Werte** stehen dort:

Wir schätzen...

Individuen und Interaktionen	mehr als	Prozesse und Werkzeuge
Funktionierende Software	mehr als	umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden	mehr als	Vertragsverhandlung
Reagieren auf Veränderung	mehr als	das Befolgen eines Plans



Das heißt, obwohl die Begründer des Agilen Manifests die Werte auf der rechten Seite ebenfalls wichtig finden, schätzen sie die Werte auf der linken Seite doch höher ein.<sup>4</sup>

Im Folgenden haben wir nun den Versuch unternommen, uns den Werten und Prinzipien des Agilen Manifests aus der Sicht einer Rechtsabteilung zu nähern und sie zu adaptieren. Wir nehmen dabei an, dass diese Werte und Prinzipien relativ allgemein anwendbar auf die juristische Profession sind, unabhängig davon, ob es sich um in-house Tätigkeiten handelt, Anwalts- oder sonstige juristische Arbeit. Bei der Übertragung all dieser Werte und Prinzipien ist jedoch zu bedenken, dass Softwareentwicklung ein grundsätzlich komplexes und schon dadurch begrenzt

---

<sup>4</sup> Für Manifest für Agile Softwareentwicklung siehe [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org).

planbares sowie statisch auszuführendes Unterfangen ist. Wenn wir hier also Übertragbarkeiten auf juristisches Arbeiten formulieren, so setzt dies in der Regel ein gewisses Mindestmaß an Komplexität und inhärenter Dynamik des zugrundeliegenden juristischen Prozesses voraus.

## 7.2. DAS LEGAL-IZING

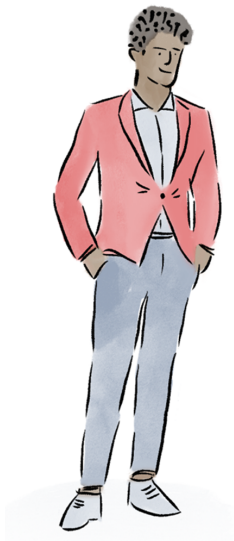
### 7.2.1. Kommunikationsdichte, Nähe zum (internen) Mandanten vs. Elfenbeinturm und „Computer says no“

Die voranschreitende Technologisierung in den Unternehmen und die Beschleunigung des „time to market“ erfordern es, dass auch die Reaktionszyklen der Rechtsabteilung deutlich schneller werden.

Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, muss die Rechtsabteilung näher am internen Kunden sein und die Anzahl der Iterationszyklen steigern. Die persönliche Interaktion (z.B. durch Dailies) rückt dabei in den Vordergrund, da diese im Gegensatz zu statischen Prozessen schnellere Reaktionen möglich macht, Missverständnisse im direkten Austausch zwischen den Abteilungen unmittelbar ausgeräumt werden können und die Rechtsabteilung sich leichter in die Mandantenperspektive hineinversetzen kann.

**Individuals and interactions  
over processes and tools**

So kann sichergestellt werden, dass das von der Rechtsabteilung zu liefernde Arbeitsergebnis für den internen Kunden auch tatsächlich verwertbar sein wird, da sich die beteiligten Abteilungen durch die regelmäßigen Checkpunkte immer wieder zum Fortgang abstimmen und die „Akzeptanzkriterien“ (Acceptance Criteria) im Prozess nie aus dem Blick geraten. Diese Dimension der Interaktion zwischen Legal und (internen) Mandanten ist u.a. deshalb besonders wichtig, weil die zunehmende Technisierung und Automatisierung zum Gegenteil verleiten könnten: Ein endloses Durchkämpfen durch digitale Prozesse und statische Fragelisten gepaart mit einem automatisiert zustande gekommenen Ergebnis, welches den Individualitäten (!) des konkreten Falls nicht entspricht, dürfte hingegen der Mandantenzufriedenheit nicht zuträglich sein.



## 7.2.2. Kleinere Arbeitspakete vs. Statisches Gesamtergebnis

Nicht alle Arbeitsabläufe lassen sich in kleine Teilpakete eingrenzen. So wird etwa nicht erwartet werden können, dass ein Vertriebsvertrag über cloud-basierte Softwareprodukte dem Kunden bereits zu Beginn der gemeinsamen Interaktion in Teilen vorgestellt werden kann. Jedoch lassen sich nachfolgende Arbeitsabläufe einer Rechtsabteilung in Einzelbestandteile clustern, die relativ schnell erledigt und dem internen Mandanten schnell vorgestellt und dann wiederum angepasst werden können. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass dies insbesondere mit einem internen Matter Management System auf User-Story-Basis zu einem Umdenken in der Betrachtung der eigenen Arbeit führt. Zerlegt man einen größeren Arbeitsauftrag erstmal in User Stories mit Akzeptanzkriterien und Tasks, ist eine gezielte und mit den Mandanten (s. Punkt 1. oben) abgestimmte Abarbeitung sogar effizienter und präziser möglich. Ganz nebenbei ermöglicht es die Umverpackung des Arbeitsauftrages in kleinere, schneller zu erledigende Teilpakete auch, solche Aktivitäten zu identifizieren, die nicht auf dem kritischen Pfad liegen und damit bei zeitlicher Kritikalität gegebenenfalls (je nach der Natur der zu erbringenden juristischen Leistung) von einem anderen Kollegen aus der Rechtsabteilung parallel bearbeitet werden könnten. Zusammengefasst bedeutet die Übersetzung dieses Aspekts des Agilen Manifests auf juristische Arbeit im Übrigen auch, dass pragmatische Lösungen für eine konkrete (Teil-)Fragestellung gefunden werden müssen, insbesondere wenn es sich um dynamische „moving pieces“ eines komplexeren Vorgangs handelt, versus einer Verzettlung in einem vermeintlich großen Bild, dessen „Pixel-Zusammensetzung“ zum Zeitpunkt der versuchten Beurteilung noch unbekannt ist.

**Working software over comprehensive documentation**



## 7.2.3. Zusammenarbeit im Projekt vs. Abgeschlossenes Lastenheft

In der Vergangenheit kam, etwa bei IT-Entwicklungsprojekten, die sogenannte Wasserfall-Methode zum Einsatz. D.h. es wurde zunächst ein Lastenheft geschrieben und dann Schritt für

**Customer collaboration over contract negotiation**



Schritt abgearbeitet. Anpassungen im Projekt erforderten dann eine Abänderung des betroffenen Leistungsscheins, was den administrativen Aufwand erhöhte und nicht selten zu Fehlern oder unvollständig dokumentierten Absprachen führte. Daher folgen in der Praxis derlei Entwicklungsprojekte heute immer häufiger dem agilen oder kombinierten Ansatz, im Rahmen dessen die Parteien die Details der späteren Leistung in den Anfangsphasen des laufenden Projekts erst gemeinsam ausarbeiten (in agilen Sprints).



Übertragen auf die Tätigkeit einer Rechtsabteilung heißt das, dass eine stärkere, insbesondere iterative Einbindung der internen Mandanten in die Ausarbeitung einer rechtlichen Lösung schnellere und mehr auf die Bedürfnisse der Mandanten zugeschnittene Lösungen hervorbringen kann. In unserer Praxis haben sich dafür etwa die gleichzeitige Arbeit auf cloud-basierten Dokumenten, sowie regelmäßige, kurze Touchpoints mit den cross-funktionalen Projektteams bewährt. Oft hilft es, wenn eine Partei hierbei eine moderierende bzw. treibende Rolle einnimmt. Dies könnte die Rechtsabteilung oder eine dediziert damit beauftragte Organisation (z.B. ein sog. „Deal Desk“ oder in komplexeren Vorgängen eine Projektmanagement-Funktion) sein.

Dies setzt von der Rechtsabteilung die Bereitschaft voraus, sich auf ein gegenwärtig noch unbekanntes Endergebnis einzulassen und mit der Arbeit bereits zu beginnen, wenn das endgültige Ergebnis bzw. der Weg zu diesem noch gar nicht feststehen. Ein weiterer Pluspunkt dieses Vorgehens ist, dass die Abteilungen, die z.B. Verträge gemeinsam mit der Rechtsabteilung und dem externen Kunden verhandeln, inhaltlich immer nah am Produkt (hier: dem Vertrag) sind. Die internen Mandanten (z.B. der Vertrieb) und die Rechtsabteilung sind durch die regelmäßigen Touchpoints gut synchronisiert, kennen die Bedenken und roten Linien der zuvor eingebundenen anderen Fachabteilungen, können sich deren Positionen zu Eigen machen und im Rahmen der Verhandlung eines Vertrages entsprechend überzeugend als eigene Position vertreten und argumentieren sowie klare Erwartungshaltungen und Grenzen setzen. Sie sind in wesentlich höherem Maße in der Lage und ermächtigt, „am Verhandlungstisch“ zu entscheiden, ohne getroffene Einigungen nochmal unter den Vorbehalt interner Genehmigungen stellen zu müssen, und können damit dazu beitragen, das Momentum in Verhandlungen zum Abschluss zu nutzen. Zugespitzt ließe sich das Prinzip des Agilen Manifests somit als „customer collaboration through agile contract shaping and negotiation“ übersetzen.

## 7.2.4. Reagieren auf Änderungen vs. Befolgen eines Plans

Auch im Arbeitsprojekt selbst sind im Rahmen eines agilen Ansatzes häufig Änderungen möglich. Es wird vom konkreten Arbeitsauftrag abhängen, was

**Responding to change over following a plan**

die richtige Balance zwischen Ergebnisfokussierung und Anpassungswillen ist. Insbesondere bei innovativen Projekten haben wir die Erfahrung gemacht, dass es Sinn macht, die Leistungsteile klein und konkret zu schneiden und diese häufigen Anpassungen zu unterziehen. Insbesondere empfiehlt es sich dabei, Prozesse graphisch aufzubereiten und die Bereitschaft zu entwickeln, Projektteile aufzugeben, sofern diese nicht mehr zielführend betrieben werden können.



## 7.3. DIE 12 PRINZIPIEN DER AGILEN RECHTS-ABTEILUNG: DAS LEGAL-IZED MANIFEST

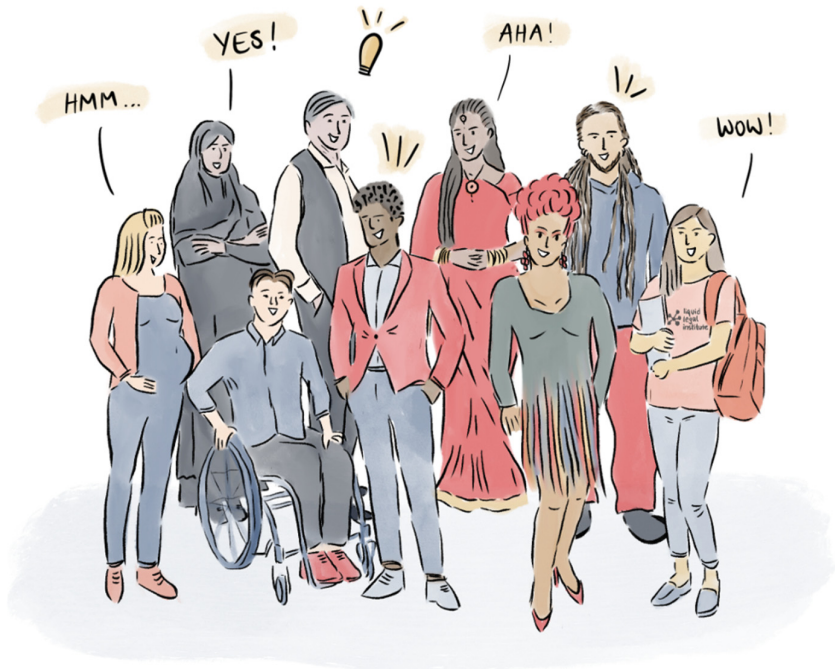
Auf die Tätigkeit einer Rechtsabteilung bezogen könnte man die zwölf Prinzipien des agilen Manifests so beschreiben:

No	Original	Adaptiert für "Legal" – Legal-ized
1	Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.	Frühzeitige und kontinuierliche Involvement – durch häufige Interaktion, Mitarbeit in Projektteams und gemeinsame Arbeit auf z.B. Cloud-basierten Dokumenten – führt zu schnellen (Teil-)Ergebnissen, die es ermöglichen, einen komplexeren Vorgang sowohl zu zerlegen wie auch (dynamisch-adaptiv) zu gestalten.
2	Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.	Offenheit gegenüber (unvermeidbaren) Änderungen während des Arbeitsprozesses – Primäres Ziel ist die Responsivität auf Bedürfnisse aus Mandantenperspektive, wenn dies eine Voraussetzung für das Erreichen eines qualitativ höherwertigen Ergebnisses ist.
3	Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.	Wo sinnvoll, regelmäßige Lieferung von Arbeitspaketen – durch häufige Iterationen und Herunterbrechen auf einzelne Tasks, kleinere Iterationszyklen.
4	Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.	Juristen und interne Mandanten (und andere Stakeholder) sollten in definierten bzw. institutionalisierten operating rhythms zusammenarbeiten – die regelmäßige Cross-funktionale Abstimmung steigert Entscheidungsqualität und verkürzt Iterationsschleifen.

No	Original	Adaptiert für "Legal" – Legal-ized
5	Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.	Motivierte Juristen erschaffen Außergewöhnliches – Rechtsabteilungen brauchen ein technologisch und organisatorisch funktionales Umfeld, Unterstützung und kreative Freiheit (Vertrauen), um ihre Leistungen bestmöglich abzurufen. Hier kommt dem „Scrum Master“ und „Product Owner“ eine zentrale Rolle zu.
6	Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.	Persönliche Interaktion ist unersetzlich – wo möglich, sollten sich Teams begegnen, zumindest mit Kamera in Video-Calls und bei gemeinsamen Veranstaltungen.
7	Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß	Funktionierende Lösungen sind der Hauptindikator für Fortschritt. „Funktionierende Software“ definiert Fortschritt in der Welt der agilen Softwareentwicklung. Primärer Maßstab für Fortschritt im juristisch begleiteten Prozess sind konkrete, praktisch durchführbare und schnell gelieferte Lösungen für Mandantenprobleme.
8	Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.	Agile ist kein Zustand, sondern ein fortwährender Prozess – es geht nicht darum, einen Zustand zu erreichen, sondern einen kontinuierlichen Prozess der Verbesserung der eigenen Arbeitsweise anzustreben, der nicht nur sporadisch, sondern kontinuierlich durchgehalten werden kann.

No	Original	Adaptiert für "Legal" – Legal-ized
9	Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.	Technische (ebenso wie „handwerkliche“) Fähigkeiten und eine ansprechende, komplexitätsreduzierende sowie leicht handhabbare Darstellung der Arbeitsprodukte (z.B. aus einer Design-Thinking-Perspektive, die den „User“ und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt) sind wesentliche Voraussetzungen für die erfolgreiche Anwendung agiler Arbeitsmethoden.
10	Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.	<p>„Legal lean production“ – Prägante Kommunikation und Prozesse, einfach und angenehm nutzbare Systeme sowie innovative, weil verständliche Arbeitsprodukte steigern die Selbstidentifikation des Teams und erhöhen die Sympathiewerte der Rechtsabteilung im Unternehmen. „Legalese“ und wasserdichte vertragliche Formulierungen haben ihre funktionelle Bezweckung. Bei jeglicher, darüberhinausgehender Kommunikation sollten Juristen jedoch mit „dem Leser im Blick“ schreiben.</p> <p>Darüber hinaus hilft eine konsequente Lösungs- und Ergebnisorientierung, unnötige Schleifen, z.B. durch das Fehlen einer fachlich kompetenten Bewertung des Sachverhalts oder durch zu statische Ansätze, zu vermeiden und verhilft dem Mandaten zu einer Lösung seines Problems.</p>

No	Original	Adaptiert für "Legal" – Legal-ized
11	<p>Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe</p> <p>entstehen durch selbstorganisierte Teams.</p>	<p>„Let my people go“– Motivierte, selbstorganisierende Teammitglieder mit hohem Verantwortungsgrad, intensiver Kommunikation und dem Raum für eigene Entscheidungen liefern bessere Arbeitsergebnisse und kommen gerne zur Arbeit. Managementarbeit entfällt nicht, besteht aber darin ein sicheres, positives und „empowerndes“ Umfeld zu schaffen.</p>
12	<p>In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.</p>	<p>„Sharpening the saw“– Reguläre Selbstreflexion und Verbesserung des Teams durch Debriefs, Postmortems und Retrospectives mit dem Ziel kontinuierlicher Verbesserung.</p>



## 8. GLOSSAR / AGILES WÖRTERBUCH

---

**Definition of Done** [ˌdɛfɪˈnɪʃən ðv dʌn] legt fest, wann eine Aufgabe als erledigt gilt.

**Kanban Boards** [ˈkʌnˈbɔːd bɔːrdz] geben eine einfache Übersicht über den Stand des Sprints.

**MS Azure DevOps** [ˈmaɪ,kroʊˈsɔft ˈæzər ˈdev ˈɑːps] ist die von Microsoft Entwicklern erschaffene und selbstgenutzte Umgebung für Agiles Arbeiten.

**MS Teams** [ˈmaɪ,kroʊˈsɔft tiːmz] ist die weltweit führende Kollaborationsplattform von Microsoft.

**Output** [ˈaʊt.pʊt] beschreibt das Arbeitsergebnis einer User Story.

**Planning Session** [ˈplæniŋ ˈseʃən] ist der Termin, in dem das Team unter der Leitung des Product Owner den Arbeitsumfang festlegt.

**Planungs-Poker** [plʌnʊŋz ˈpɔːkər] ist ein Tool der MS Azure Boards Lösung, mit dessen Hilfe alle Teammitglieder den Aufwand für eine Tätigkeit für sich schätzen und sodann in der Planning Session mit den Schätzungen der Team Kollegen vergleichen können.

**Product Owner** [ˈprɒdʌkt ˈoʊnər] bezeichnet die Rolle desjenigen, der die Arbeit definiert (verständliche User Stories), den Aufwand schätzt und eine Priorisierung vorschlägt – die Entscheidung liegt immer beim Team.

**Retrospective** [ˌrɛtrəˈspektɪv] ist die strukturierte Rückschau des gesamten Teams nach Ende eines Sprints, in dem alle sich darum bemühen, aus Fehlern zu lernen und Gutes noch besser zu machen. Für gewöhnlich nimmt man sich für den nächsten Sprint 1-2 Dinge vor, die man verbessern möchte.

**Scrum** [ˈskrʌm] ist keine Abkürzung, sondern stammt aus dem Rugby und bedeutet übersetzt so viel wie „dichtes Gedränge“.

**Scrum Master** [ˈskrʌm ˈmæstər] bezeichnet die Person, deren Aufgabe es ist, das Team vor unnötiger Ablenkung abzuschirmen. Denn nur ein fokussiertes Team wird gute Leistung erbringen können.

**Squad** (der/die/das) [skwɑd] ist ein agiles Team.

**Sprint** [sprɪnt] ist ein festgelegter Zeitraum, in dem das Team eine festgelegte Menge an Arbeit erledigen möchte. In der Regel dauert ein Sprint eine bis zwei Wochen, beginnt mit der *Planning Session* (also der Festlegung des Arbeitsumfangs) und endet mit dem *Retrospective* (einer strukturierten Rückschau, was gut lief und wo man Verbesserungspotential sieht).

**Storypoint** ['stɔːri pɔɪnt] ist eine selbstgewählte Zeiteinheit, die für das Team gut greifbar ist, statt Minuten / Stunden oder Tage, spricht man von 1 / 3 / 5 usf. Storypoints.

**Tag, oder tagging** [tæg / 'tægɪŋ] ist eine Markierung von Inhalten, bei der ein sogenannter Tag gesetzt wird. Dabei werden Inhalten weitere Informationen zugeordnet.

**Tasks (Description)** [tæks] beschreibt unterhalb der User Story, welche Tätigkeiten erledigt werden müssen, damit die User Story erfolgreich abgeschlossen werden kann.

**Team** [tim] ist der King! Jeder bringt sich ein und zusammen schafft das Team, was der Einzelne nur mit ungleich größerem Aufwand zu leisten vermag.

**User Story** ['juːzər 'stɔːri] legt fest, was gemacht werden soll: die Aufgabe. Der Name unterstreicht, dass die anstehende Aufgabe immer vom Nutzer (User) Perspektive gedacht werden muss.



# AUTOREN

---



## **Dr. Tobias Broda**

Tobias ist seit 2004 bei PTC beschäftigt, einem US amerikanischen Softwareunternehmen, welches mit seinen Produkten und Dienstleistungen in den Bereichen CAD, PLM, IoT und Augmented Reality die digitale Transformation seiner Kunden im industriellen Bereich ermöglicht und begleitet. Tobias leitet als EMEA Counsel die europäische Rechtsabteilung von PTC und ist eines der ersten Mitglieder des Liquid Legal Institutes. Vor seiner Tätigkeit bei PTC war Tobias bei der internationalen Großkanzlei HoganLovells als Anwalt in den Bereichen IP, IT und Telekommunikationsrecht tätig.

Tobias besonderes Interesse gilt Technologien und Methoden agiler digitaler Transformation und wie diese in unterschiedlichen Branchen und Disziplinen unternehmerischer Tätigkeit gewinnbringend eingesetzt werden können. Erfahrungen und Einblicke in die Chancen und Herausforderungen digitaler Transformation im industriellen Bereich, die Tobias im Zuge seiner langjährigen Tätigkeit für PTC gewinnen konnte, hat er zusammen mit seinem Team zunehmend auf die Besonderheiten der Arbeit in der Rechtsabteilung und ihrer interdisziplinären Schnittstellen zu anderen Funktionen im Unternehmen übertragen und dort urbar machen können. Diese „persönliche Transformation“ hat er in dem Artikel „What Digital Legal can learn from Industrie 4.0 Collaborations“ beschrieben, erschienen im zweiten vom Liquid Legal Institute herausgegebenen Buch „Towards a Common Legal Platform“<sup>5</sup>.

In jüngerer Vergangenheit hat Tobias zusammen mit seinem Team eine Digitale Matter Management Lösung auf Basis von Microsoft's Azure DevOps und Power BI konzipiert und erfolgreich implementiert: HALO – The Hub for Agile Legal Operations. Auch dieses Projekt ist in enger Zusammenarbeit und gegenseitiger Inspiration mit dem Liquid Legal Institute entstanden und war eine der Quellen für die hier vorliegende Publikation.

---

<sup>5</sup> Verfügbar unter <https://www.springerprofessional.de/en/what-digital-legal-can-learn-from-industrie-4-0-collaborations/18321978>.



### **Katharina Debray**

Katharina Debray ist seit 2015 in der europäischen Rechtsabteilung von PTC, einem internationalen Softwareunternehmen mit Fokus auf industrielle digitale Transformation, tätig. Neben ihrem Studium in mehrsprachiger Kommunikation mit Fokus auf Wirtschaft kann Katharina auf professionelle Erfahrungen in den Bereichen Recht, Projektarbeit, Human Resources, Finanzen und Vertrieb zurückgreifen, die sie in unterschiedlichen Ländern und Branchen von Bankwesen bis zur Öl- und Gasindustrie sammeln konnte.

Als EMEA Paralegal ist sie seit einigen Jahren neben einem Fokus auf kommerziellem Vertragsmanagement auch in Projekten im Sustainability-Umfeld und vorrangig im Bereich Legal Tech und Legal Operations aktiv und treibt Prozessanalysen, Change Management sowie Team-Kommunikation. Für PTC hat sie die Einführung eines agilen Matter Management Systems, welches datengestützte Entscheidungsfindungen ermöglicht, maßgeblich begleitet und betreut sowohl die technische Seite des Tools als auch Reportings, Analysen und die Kollaboration innerhalb des Teams sowie die funktionsübergreifende Zusammenarbeit mit weiteren Abteilungen.



### **Michael Goldstein**

Michael Goldstein ist Senior Director Legal EMEA bei PTC. Michael betreut mit seinem Team rechtliche Angelegenheiten in den Regionen CER, UKI, EER. Bevor er vor 8 Jahren bei PTC angefangen hat, war Michael bei einer internationalen Großkanzlei im Bereich M&A und Commercial tätig. Er hat ein besonderes Interesse an technologischen Initiativen an der Schnittstelle zwischen der Rechtsabteilung und IT, mit speziellem Augenmerk auf Automatisierung von Arbeitsprozessen, Kooperationsformen auf Basis von Sharepoint sowie agilen Methodiken im Teammanagement. Darüber hinaus agiert Michael seit 1,5 Jahren als Scrum-Master für eines der zwei Squads des PTC Legal EMEA Tribes und hat großes praktisches Interesse an den verschiedenen Facetten einer agilen Zusammenarbeit in der Rechts- und an den Schnittstellen zu anderen Fachabteilungen.



### **Dr. Daniel Halft**

Dr. Daniel Halft ist Experte für Flexibilität, Digitalisierung & Change. Er startete seine Karriere als Zivilrichter in der Berliner Justiz. Heute arbeitet Daniel als General Counsel @ ide-alo, Rechtsanwalt und Hochschuldozent. Er ist auch Autor, Schauspieler, Lehrer für Improvisationstheater ... und Surfer. Als Speaker zeigt Daniel Unternehmen und Entscheidern, wie sie Hemmungen vor Veränderung überwinden und Strategien für Wandel entwickeln. Gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Rechtsabteilungen und Unternehmensjuristen gab er im November 2021 den Sammelband „Die digitale Zukunft der Rechtsabteilung: Wie Agilität, künstliche Intelligenz und Technologie die Arbeit in der Rechtsabteilung verändern“ heraus.

Sein Mantra lautet: „Wer die Fähigkeit der Flexibilität beherrscht, der hat in einer sich rasend schnell verändernden Welt einen enormen Wettbewerbsvorteil!“



### **Evgeny Ioffe**

Evgeny Ioffe ist der Head of Business Development & Administration des Liquid Legal Institute und der Projektmanager dieser Publikation. Er hat einen M.Sc.-Abschluss der Universität Ulm, Deutschland, mit Spezialisierung auf Management, Ökonomie, Wirtschaftsprüfung und Informatik. Evgeny begeistert sich für Prozessmanagement, Psychologie, Digitalisierung und das Zusammenspiel dieser Aspekte mit seinem Fachgebiet. Er glaubt, dass die aufkommende Welt der neuen Technologien, disruptiven Innovationen und Geschäftsmöglichkeiten für die einen die Erlösung und für die anderen die Verdammnis bedeuten wird. Im agilen Arbeiten sieht er die Möglichkeit, die Herausforderungen des unaufhaltbaren Wandels zu meistern. Er pflegt zu sagen: „Innovation braucht länger, als man denkt, aber dann kommt sie schneller, als man dachte.“



### **Kai Jacob**

Kai Jacob ist Gründer und Co-Vorsitzender des Liquid Legal Institutes. Außerdem ist er seit 2021 Partner im Bereich „Legal Operations & Technology Services“ (LOTS) bei KPMG Law. Kai ist an verschiedenen Projekten und Initiativen beteiligt, die sich mit agilem Arbeiten in der Rechtsabteilung, dem Gesundheitszustand im Rechtsmarkt und der Zukunft von Legal Managed Services beschäftigen. Zu diesen und anderen The-

men publiziert er regelmäßig in Fachzeitschriften, Büchern (bei Weblaw) und in der von ihm mitbegründeten Publikationsreihe Liquid Legal (bei Springer). Bevor er zu KPMG Law kam, war Kai Jacob Partner bei Deloitte Legal und davor viele Jahre bei SAP SE tätig. Kai Jacob ist seit 2004 als Rechtsanwalt zugelassen und studierte Rechtswissenschaften in Marburg, Göttingen und Osnabrück.



### **Manuel Krahl**

Manuel Krahl ist Vice President Legal EMEA bei PTC und leitet ein internationales Team, das transaktional schwerpunktmäßig in Zentral-, West- und Südeuropa tätig ist und dabei intensiv mit anderen Fachabteilungen zusammenarbeitet. Bereits vor seinem Wechsel zu PTC im Jahr 2011 arbeitete Manuel über 10 Jahre als Justitiar in verschiedenen Unternehmen der Film- und Fernsehbranche. Manuels Begeisterung für das agile Arbeiten rührt unter anderem daher, dass dieses die Zusammenarbeit in einem über mehrere Standorte verteilten Team erheblich erleichtert, eine reibungslosere und effizientere Zusammenarbeit an den Schnittstellen zu anderen Fachabteilungen ermöglicht und das von einzelnen MitarbeiterInnen gesammelte Know-How nebenbei für das gesamte Team urbar macht.



### **Stefan Grasse**

Stefan ist Legal Counsel der E.ON Gruppe, einem internationalen Energieunternehmen mit Fokus auf intelligente Energienetze und innovative Kundenlösungen. Er berät die Unternehmen der E.ON Gruppe derzeit insbesondere im Kartell- und Investitionsschutzrecht. Künftig werden Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht Schwerpunkte von Stefans Beratung in der E.ON Gruppe sein.

Neben seiner juristischen Beratung setzt sich Stefan für die Digitalisierung der Rechtsabteilungen der E.ON Gruppe ein. Er ist Scrum Master des E.ON-internen Projektes LegalTech@E.ON, welches das Ziel verfolgt, Mitarbeitende der Rechtsabteilungen durch digitale Lösungen zu entlasten.



### **Alicia Mühter**

Alicia Mühter ist Senior Associate bei KPMG Law am Berliner Standort und ist seit 2018 im Bereich „Legal Operations & Technology Services“ (LOTS) tätig. Als zertifizierte Projektmanagerin berät Alicia nationale und internationale Unternehmen im Hinblick auf die vollumfängliche Erarbeitung von Projektkonzepten sowie die Gestaltung und Durchführung derer Projekte. Ihr Fokus liegt dabei auf der ganzheitlichen Planung, Umsetzung und Steuerung von rechtlichen Projekten unter Nutzung modernster Projektmanagement-Tools. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Erarbeitung und Durchführung agiler Projektkonzepte, sowohl zur internen Anwendung als auch für Mandanten.

Alicia hat Wirtschaftskommunikation und Business Management in Berlin studiert.



### **Dr. Dierk Schindler**

Dierk Schindler ist einer der Mitgründer des Liquid Legal Institute e.V. und fungiert zusammen mit Kai Jacob und Bernhard Waltl als Co-CEO. Er ist Mitautor und Mitherausgeber zahlreicher Publikationen zu Innovation und Transformation in der Rechtsbranche, insbesondere der beiden bisherigen Bände der Buchreihe „Liquid Legal“ (Springer) in den Jahren 2017 und 2020.

Im Jahr 2019 wechselte Dierk zur Robert BOSCH GmbH als Vice President Corporate Legal Services, Mobility Solutions, Supply Chain and Logistics. In seiner Rolle treibt er die Einführung digital gestützter agiler Praktiken und, gemeinsam mit dem Führungsteam, die digitale Transformation des Rechtsteams voran. Vor seiner Tätigkeit bei BOSCH war Dierk 14 Jahre bei NetApp Inc. beschäftigt, wo er das EMEA Legal Team aufbaute, die Deal Management Funktion etablierte und das Global Legal Shared Services Team implementierte.

Dierks Teams wurden 2014 und 2015 mit den IACCM „Global Innovation Awards“ ausgezeichnet. Er unterrichtet am Management Center Innsbruck (MCI) zu den Themen Innovationsmanagement, Digitales Wirtschaftsrecht und Compliance. Dierk ist Volljurist, promovierte an der Universität Augsburg, Deutschland, und erwarb einen Master of International Law an der Universität Lund, Schweden.



### **Carolin Schrott**

Carolin Schrott ist Rechtsanwaltsfachangestellte und seit 2019 bei der Robert Bosch GmbH als Assistentin im Bereich Corporate Legal Services, Mobility Solutions, Supply Chain und Logistics. Seit Anfang 2020 nimmt sie in ihrem Team die Rolle des Scrum Masters wahr. In ihrer Rolle leitet sie das Design und die Entwicklung der digitalen Umgebung, die die agile Bewegung des Teams unterstützt. Im Juli 2022 wird sie die Ausbildung zum Certified Scrum Master absolvieren, um ihr Wissen zu vertiefen.