

REthinking: Law

1 • 2018

Oktober 2018
1. Jahrgang

Chefredakteur
Stephan Breidenbach

www.rethinking-law.com

LEGAL TECH • DIGITAL ECONOMY • NEW WORK • BUSINESS ORGANIZATION

TITELTHEMA • 38

Lebendige Verträge gestalten

Wege aus der Krise



Legal Design

Design Thinking für rechtliche Herausforderungen

Text — Astrid Kohlmeier



Astrid Kohlmeier
Rechtsanwältin und
Mediadesignerin

Sie berät mit ihrer Expertise für Legal Design Thinking Rechtsabteilungen, Legal Tech Start-ups und Kanzleien. Sie ist Mitgründerin des Vereins Liquid Legal Institute e.V. und hat Rechtswissenschaften an der Ludwig-Maximilians-Universität München und Mediadesign an der Mediadesign Hochschule für Design und Informatik studiert.

Legal Design stützt sich auf die Theorie des sogenannten Design Thinking, eine der erfolgreichsten Innovationsmethoden, die bereits in fast allen Industrien zum Einsatz kommt.

Neben dem Design Thinking für die Entwicklung von Produkten gibt es das sogenannte „Service Design“ – mit dem v.a. Dienstleistungen für dynamische Systeme gestaltet werden, bei denen das Zusammenspiel aus Menschen, Prozessen, Produkten sowie der Einsatz von Technologien im Fokus stehen. Beide Ansätze bilden die Grundlage für das sog. Legal Design, bei dem diese Modelle auf juristische Fragestellungen übertragen werden.



Mit Hilfe der Methode Legal Design lassen sich neue (Rechts-)Services und Produkte gestalten.

Mit Hilfe der Methode Legal Design lassen sich neue (Rechts-)Services und Produkte gestalten. Primäres Ziel dabei ist, nutzerzentrierte und relevante Lösungen sowie bedarfsbezogene Innovationen zu entwickeln – egal ob analog oder technisch. Die Ideenentwicklung erfolgt in der Regel kollaborativ zwischen Nutzern, Beteiligten und Entwicklern. Neben der bestenfalls interdisziplinären Zusammensetzung von Teams ist der ökosystemische Blick eine Besonderheit: im Mittelpunkt aller Überlegungen stehen die Nut-

zer von Produkten und Services oder Beteiligte in juristischen Systemen – im Kontext ihres jeweiligen Ökosystems.

Im Kern der Methode geht es also darum, die Bedürfnisse der Menschen zu verstehen, die mit rechtlichen Vorgängen beschäftigt sind bzw. mit Recht konfrontiert werden, um auf der Grundlage dieser Erkenntnisse Verbesserungen vornehmen zu können, die das Erbringen von Rechtsdienstleistungen erleichtern, die Schwelle des Zugangs zum Recht reduzieren und die Interaktionen zwischen Mensch und Mensch oder Mensch und Technik optimieren.

Legal Design – ein methodischer Werkzeugkoffer

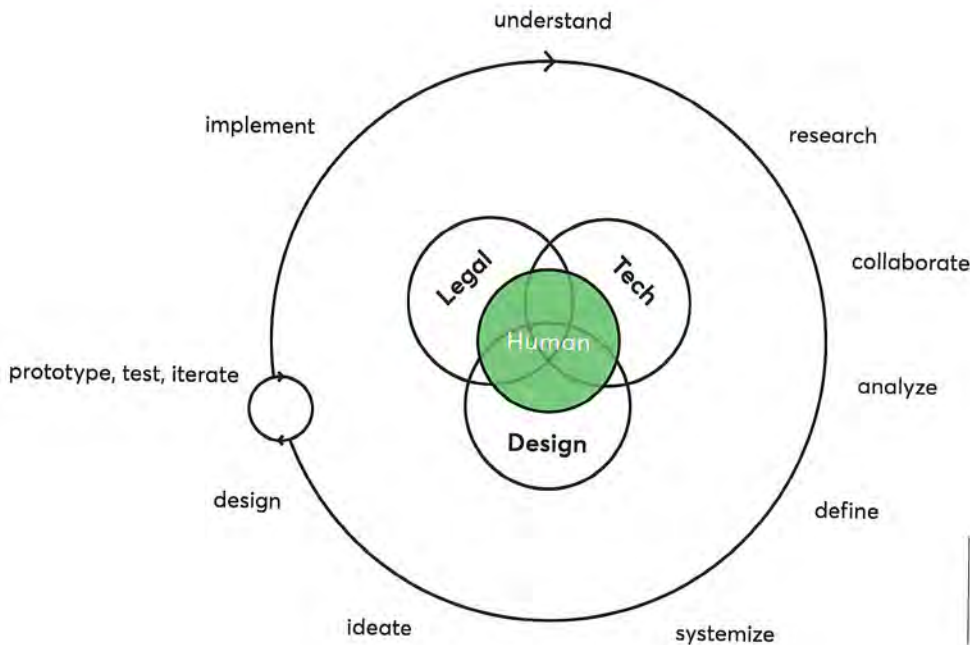
Viele assoziieren mit dem Begriff „Design“ im rechtlichen Umfeld häufig „nur“ das Grafikdesign und schlussfolgern damit auch, dass es im Kern bei Legal Design um die visuelle Gestaltung von Websites, Geschäftsausstattung und Marketing ginge.

Die grafische Gestaltung von Services und Produkten, Kommunikationsmitteln oder auch die Vertrags- bzw. Dokumentengestaltung ist hier aber vor allem das visuelle Resultat einer analytischen Denk- und Vorgehensweise nach einer designmethodischen Prozesskette, aus der sich der Nutzerbedarf und damit auch die jeweils erforderlichen Designprinzipien ableiten lassen.

Legal Design im Kontext der Digitalisierung

Mit dem ganzheitlichen Methodenansatz des Legal Design lassen sich v.a. auch die aktuellen Fragestellungen der digitalen Transformation des Rechtsmarktes meistern, die sich in drei Hauptthemen untergliedern lassen:

Legal Design Method



Aufbau und Abfolge der Legal Design Methode. Der Bedarf des Menschen als Mittelpunkt und Treiber im Ökosystem Recht, Design und Technik ermöglicht das Schaffen nutzerzentrierter Lösungen. Copyright: Astrid Kohlmeier

Das sind einerseits ein sich verstärkender **Veränderungs- und Kostendruck** auf Kanzleien sowie Rechtsabteilungen, andererseits die disruptiven Ansätze aus dem Bereich der **Digitalisierung** und die Frage, *wie* Rechtsdienstleistungen dadurch künftig erbracht werden können bzw. welche Instrumente bei der Rechtsdienstleistung eingesetzt werden, vor allem aber ein sich permanent und rasant veränderndes **Nutzungsverhalten** sowie die Erwartungshaltung von Nutzern.

Designer und Juristen nähern sich Problemen unterschiedlich

Ein Jurist versucht in der Regel, schnell ein ihm gestelltes Problem zu definieren und dann dafür eine am Gesetz orientierte Lösung zu finden, die auf dem schnellsten Weg von A nach B führt. Der Legal Designer hingegen versteht Aufgabenstellungen grundsätzlich als Annahme und untersucht die Fragestellung mit einer anderen Methodik und nicht nur mit dem juristischen Fachblick. Im ersten Abschnitt der sog. Research-Phase analysiert er, welche Beteiligten es an einer Problemstellung gibt, in welchem Gesamt-Ökosystem sie sich befinden und welchen Blickwinkel die

unterschiedlichen Stakeholder zu verschiedenen Zeitpunkten einer Prozesskette (der sog. „Journey“) haben. Dadurch ergibt sich ein ganzheitlicher Blick, der die Grundlage für die Definition der Fragestellung ist, für die eine Lösung entwickelt wird. Der Legal Designer konzentriert sich dabei auf die Einzelsituationen der Journey und versucht herauszufinden, welche Bedürfnisse sich an jeder Stelle einer Fragestellung ergeben. Genau dafür entwickelt er neue, bessere Lösungen, die den Bedarf optimal treffen. Der Nutzer tritt so in den Mittelpunkt aller Untersuchungen und nicht nur das Gesetz als Leitfaden für juristische Fragestellungen.

Vorteile der Grundanalyse

Der Einsatz unterschiedlicher Untersuchungsmethoden wie ua. intensive 1:1-Interviews, Live-Beobachtung von Akteuren in ihren realen (Arbeits-) Umgebungen etc. führen zu einem Einblick auf meist eine ganze Kette von Einzelproblemen. Diese Grundanalyse gibt dann häufig schon Aufschluss darüber, warum sich ein Problem stellt, zB. weil an einem bisher nicht erkannten Bereich eine Blockade im System steckt oder Ähnliches.

Design Thinking

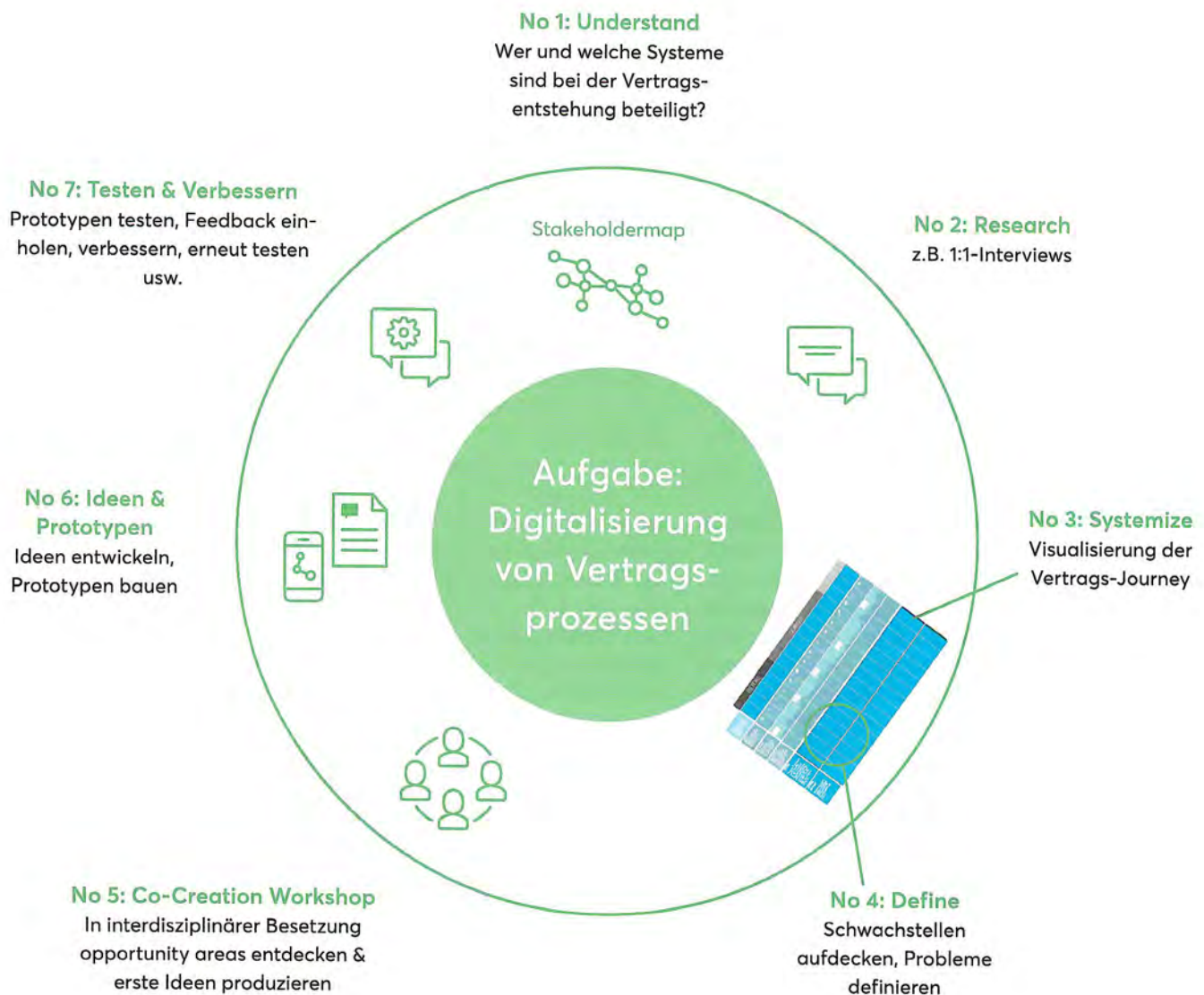
Design Thinking ist eine Methode, mit der Lösungen und neue Ideen geschaffen werden können. Die weltweit erfolgreiche Innovationsmethode geht maßgeblich auf die Amerikaner Tom und David Kelley, Gründer der Design Firma IDEO im Jahr 1991, zurück. IDEO war die erste Design-Agentur, die Design-Methoden auf andere Branchen übertrug.

Die Legal Design-Methode dargestellt anhand eines Praxisbeispiels zur Digitalisierung von Vertragsprozessen.

Praxisbeispiel: Die Digitalisierung von Vertragsprozessen im Unternehmen

Um die Methode anschaulich zu erklären, ein Beispiel aus der Beratungspraxis:

Die Rechtsabteilung eines großen Unternehmens betraute uns mit der Aufgabe, das Thema **Digitalisierung von Vertragsprozessen** mit der Methode des Legal Design zu begleiten, denn ein intern dazu aufgesetztes Konzept geriet schon in der ersten Umsetzungsphase ins Stocken.



1 Verstehen: Analyse & Research

Mit einem Team aus Legal- und Service-Designern untersuchten wir zunächst die gesamte Journey eines typischen Vertragsabschlusses im Unternehmen, wofür wir Vertreter aller an diesem Vorgang Beteiligten interviewten, wie Repräsentanten aus der Rechtsabteilung, dem Sales Department, der ausgelagerten Service-Dienstleister, dem Vertrieb, dem Finanzbereich sowie einige Kunden. Bei der Auswahl der Interviewpartner stellten wir eine heterogene Gruppe aus Entscheidern und operativ tätigen Personen zusammen. Ziel war, die internen Vorgänge und Aufgaben der Beteiligten zu verstehen, um daraus einen sog. „Service-Blueprint“ zu erstellen: Das ist die Visualisierung aller Einzelabschnitte einer Journey in Kombination mit den jeweiligen Interaktionen zwischen Mensch und Mensch sowie der Einsatz digitaler Instrumente einschließlich der üblichen Kommunikation.

2 Ordnen, Schwachstellen aufdecken und Problem definieren

Die Visualisierung der Ergebnisse der Interviews führte zu einem aufschlussreichen Überblick, an welcher Stelle des Vertragssystems es Schmerzpunkte der Beteiligten gibt und welche Prozessabschnitte funktionieren. Schon allein die bildhafte Darstellung der ineinandergreifenden Abläufe zeigte auf Anhieb einen großen Schwachpunkt: im Praxisfall waren es vor allem die Account Executives, die nicht genügend Gestaltungsspielraum bei den Vertragsverhandlungen bekamen, sondern sich in einer unübersichtlichen Kette von Abstimmungsprozessen mit Rechtsabteilung und Dienstleistungspartnern wiederfanden. Das führte auf Kundenseite zu Unzufriedenheit einerseits, weil sich der Abschluss eines Vertrages verzögerte, andererseits, weil neu eingeführte Automatismen im Zusammenhang mit der Nutzung bestimmter Services mehr Aktivitäten auf Kundenseite bei der Vertragsentstehung erforderten. Es stellte sich heraus, dass Kunden nach Einführung dieser Verträge den Eindruck hatten, sämtliche Vertragsangelegenheiten nun selbst regeln zu müssen. Sie wünschten sich aber keinen Self-Service, sondern eine persönliche Betreuung, die sie bisher als besonderen Service des Unternehmens wahrgenommen hatten. Die Analyse zeigte also schon im ersten Schritt, dass die neuen Vereinbarungen zwar für die internen Abläufe des Auftraggebers günstig waren, aber nicht dem Bedarf und Wunsch der Kunden entsprachen.

3 Erkenntnisse für den Gesamtprozess

Das Beispiel veranschaulicht, welche Vorteile ein Legal Design-Prozess schon in der Research- und Analysephase bringt: es kommen häufig unerkannte Probleme einer Organisation zum Vorschein und es wird klar, welche Interaktionen funktionieren und welche nicht und wo Schwachstellen zu sog. „opportunity areas“ führen. Das sind jene Gebiete, die sich für die gezielte Verbesserung oder Überarbeitung eignen. Das Besondere an der Vorgehensweise ist dabei, dass das vorhandene System aus Sicht der Nutzer beurteilt wird, die Teil des Gesamtsystems sind, in dem sie agieren und auf das sie Einfluss nehmen.

4 Ideenfindung, Prototypisieren, Testen und stetiges Verbessern von Ideen

In der zweiten Phase des Designprozesses geht es um die Entwicklung neuer Ideen und Prototypen für die vorher definierten opportunity areas. Mit verschiedenen Kreativitätstechniken werden z.B. in sogenannten „Co-Creation Workshops“ eine Vielzahl von Ideen geschaffen, gute Ideenansätze selektiert und dafür schnelle Prototypen gebaut. Dabei sind der Fantasie keine Grenzen gesetzt. Ob mit einfachen Zeichnungen oder Legosteinen, rudimentären Programmierungen einer App oder Software – wichtig ist stets, dass die Idee getestet wird – idealerweise mit relevanten Nutzern und Beteiligten an einem Vorgang. Mit Hilfe der eingeholten Reaktionen, Wünsche und Anregungen können die Ideen verbessert werden und wir können schnell erkennen, ob sie angenommen werden oder nicht. Je mehr iterative Testschleifen man in diesem Prozessschritt einbaut, umso besser wird das finale Produkt/der Service akzeptiert werden und funktionieren.

Idee 1 im Praxisfall: Digitales Cockpit für den Vertrieb

Im Praxisfall konnten wir bereits erste Prototypen zur Verbesserung des Systems entwickeln, z.B. eine Art digitales Cockpit für Vertriebsmitarbeiter. Mit einem einfachen User-Interface kann der Verkäufer nun während der Kaufverhandlungen sehen, welchen Verhandlungsspielraum er hat, Abstimmungsprozesse werden dadurch abgekürzt und vereinfacht. Sämtliche Abteilungen, die relevanten Bezug zu einem Vertragsabschluss haben, haben direkten Zugang zu dem Cockpit und liefern dem Vertriebsverantwortlichen in Echtzeit relevante Informationen.

Idee 2 im Praxisfall: Radikale Vereinfachung von Verträgen

Als weiteren Ideenstrang haben wir uns die möglichst weitgehende Vereinfachung von Verträgen vorgenommen. Einer der Schmerzpunkte, den Kunden vor allem nannten, waren nämlich die extrem umfangreichen Vertragstexte mit zum Teil 200 Textseiten.

Prototyp

Der aus der Technik und Softwareentwicklung stammende Begriff bezeichnet in seiner ursprünglichen Bedeutung ein vereinfachtes Versuchsmodell eines geplanten Produkts oder Bauteils. Mittlerweile werden einfache Versuchsmodelle aber auch in anderen Bereichen als Prototypen bezeichnet, z.B. ein vereinfachtes Modell eines Prozesses oder Services.

Disruptive Innovation

Mit disruptiver Innovation werden Neuerungen bezeichnet, welche die Erfolgsserie einer bereits bestehenden Technologie, eines bestehenden Produkts oder einer bestehenden Dienstleistung ersetzen oder diese vollständig vom Markt verdrängen.

Rückbesinnung: Was ist ein Vertrag?

In diesem Zusammenhang war es angebracht zu überlegen, welche Bedeutung ein Vertragsschluss generell hat: Es ist die schriftliche Bekundung eines positiven Vorgangs, meistens der Verkauf und Erwerb einer Dienstleistung oder eines Produktes. Juristen sollten sich dringend fragen, wie ihre Verträge zu diesem an sich positiven Erlebnis beitragen und wie sie es schaffen können, Komplexität zu reduzieren, anstatt sie mit schwer verständlichen, nicht auf den Empfänger zugeschnittenen Vertragstexten zu erhöhen.

Mini-Exkurs: Vereinfachung von Verträgen

Die Vereinfachung von Verträgen hat viele Ansatzpunkte und fängt mit der juristischen Sprache, Länge der Texte und einem einfachen Satzbau an und führt weiter zur visuellen Gestaltung von juristischen Dokumenten. Gerade in komplexen Ausführungen tragen eine ästhetische Typografie, Absätze, Überschriften, kürzere Sätze, weniger Fachsprache, aber auch das Einfügen von Infografiken oder das Verwenden einfacher Erklärtexte sowie leicht verständliche Icons erheblich dazu bei, dass Vertragspartner den Inhalt des Vertrages auch wirklich verstehen können.

Die Digitalisierung erfordert eindeutige, standardisierte Abläufe und einfache Strukturen

Zurück zum Ausgangspunkt: der Auftraggeber kam mit dem Anliegen, den Prozess der Digitalisierung von Vertragsprozessen zu unterstützen. Durch Anwenden von Legal Design-Methoden wurde aber klar, dass sein derzeitiges System zu komplex und noch nicht bereit ist für eine durchgängige Digitalisierung. Zudem führen neue Vertragsstrukturen zu negativen Kundenerlebnissen. Der nächste Schritt sollte also nicht die Digitalisierung von Verträgen sein, sondern die Vereinfachung der internen Strukturen, die Standardisierung der workflows und Interaktionen zwischen den Abteilungen sowie die radikale Reduktion komplizierter Verträge an sich, aber auch: die Investition in einen auf den Wunsch der Kunden ausgerichteten Vertragsprozess.

Fazit: Vor der Digitalisierung müssen zunächst die internen Abläufe analysiert und einheitlich strukturiert werden. Dieser Schritt führt meistens schon zu einer Vereinfachung und Optimierung der vorhandenen Vorgänge. Parallel dazu lässt sich eine intelligente Digitalisierungsstrategie entwickeln mit dem Ziel, digitale Instrumente und Services dort einzusetzen oder selbst zu entwickeln, wo sie einen echten Mehrwert für die Organisation bringen (z.B. Beschleunigung von Abläufen bei immer wiederkehrenden, gleichartigen Aufgabenschritten oder das Analysieren großer Informationsmengen, das Auto-

matisieren von Abrechnungsroutinen etc.) und den Bedarf der Nutzer und/oder Kunden treffen. Es ergibt keinen Sinn, ein kompliziertes System zu digitalisieren!

Welche Vorteile hat ein Jurist, der Legal Design nutzt?

Er kann sich Problemen anders nähern und seinen Blickwinkel erweitern, sich mehr an den Bedürfnissen der am Problem beteiligten Personenkreis orientieren und vor allem: Fragen stellen und Feedback von Klienten einholen. Juristen sollten sich in ihrer Arbeit nicht ausschließlich auf die juristisch korrekte Lösung eines Problems fokussieren, sondern sich auch fragen: wie wird meine Lösung adaptiert, treffe ich wirklich den Bedarf des Klienten, sind meine Texte und Verträge, die ich verfasse, verständlich und visuell so gefasst, dass sie leicht aufgenommen werden können? Wie sehen die internen Strukturen bei Mandanten aus, wie kann ich als Jurist dazu beitragen, Abläufe zu vereinfachen und nicht zusätzlich zu verkomplizieren. Um das herauszufinden lohnt es sich, regelmäßige Feedbackrunden mit den Kunden/ Klienten einzubauen, Interviews zu führen und zuzulassen, dass auch mal ein negativer Kommentar kommt. Diese Kritik sollte dankbar aufgenommen und Grundlage für die Entwicklung besserer Lösungen sein, die dann auch in Zusammenarbeit mit dem Kunden entwickelt werden können. Letztlich geht es darum, das jeweilige Gegenüber mit seinem Bedarf ernst zu nehmen und Lösungen anzubieten, die ihm einen echten Mehrwert bieten, über die juristisch korrekte Lösung hinaus. Das gilt im Übrigen für analoge Lösungen genauso wie für digitale Angebote: nur wenn der Nutzer einen echten Vorteil durch den Einsatz von digitalen Instrumenten erfährt, die ihm im besten Fall das Leben erleichtern, wird die Anwendung auch als hilfreich empfunden und eingesetzt.

Zusammenfassend bringt die Legal Design-Methode folgende Vorteile:

sie

- hilft dabei, Probleme im individuellen Kontext zu erkennen,
- liefert eine ganzheitliche Analyse und Visualisierung aller Interaktionen,
- integriert alle Beteiligten eines Ökosystems,
- unterstützt Anbieter von Services dabei, sich auf den echten Bedarf ihrer Nutzer zu fokussieren,
- trägt dazu bei, Komplexität zu reduzieren – als Basis für einfachere Systeme sowie die Digitalisierung,
- bietet die ideale Grundlage für die Entwicklung nutzerzentrierter und werthaltiger Angebote. ■