

## Juristisches Projektmanagement (Teil 4)

### IILPM-Legal Project Management Survey 2020: Ergebnisse kompakt

Harald Evers, LL.M., LPP (IILPM) | Rechtsanwalt und akkreditierter Trainer | IILPM

04. August 2020

LR 2020, Seiten 219 bis 223 (insgesamt 5 Seiten)

---

Das International Institute of Legal Project Management (IILPM) führt jährlich eine Studie zu globalen Entwicklungen im Juristischen Projektmanagement durch, dessen diesjährige Ergebnisse in diesem Beitrag zusammengefasst werden. Die Diskussion der Ergebnisse bildet den Ausgangspunkt eines im deutschsprachigen Raum neu initiierten virtuellen Roundtable zum Juristischen Projektmanagement, der seine Arbeit am 23. August 2020 aufnimmt (Anmeldungen sind unter diesem [Link](#)<sup>1</sup> möglich). 1

Vorab: Die diesjährige Studie fand durch die Ereignisse im Frühjahr einen Abbruch und wurde mit den bis dahin gesammelten Ergebnissen fertiggestellt. Die Ereignisse rund um COVID-19 fanden noch keinen Einfluss in die Studie. 2

Die Teilnehmer wurden unter anderem gefragt, welchen drei wesentlichen Herausforderungen sich Juristische Projektmanager derzeit gegenübersehen. Genannt wurden: 3

1. Rechtsberatern den Nutzen des Juristischen Projektmanagements näherbringen
2. Bestehende Teams im Juristischen Projektmanagement mit adäquat geschulten neuen Mitgliedern erweitern
3. Identifikation und Implementierung von Softwaretools zur Unterstützung des Juristischen Projektmanagements

Der Beitrag schließt unter 4. mit einem Resümee und einem kurzen Ausblick auf aus unserer Sicht anstehende Themen.

---

<sup>1</sup> <https://register.gotowebinar.com/register/>.

## I. Vom Nutzen des Juristischen Projektmanagements

Ein Leitmotiv war bereits in unserer Umfrage 2019, das viele, auch sehr erfahrene Rechtsberater mit dem neuen Gebiet des Juristischen Projektmanagements nur wenig anfangen können und daher mehr über die Vorteile des Einsatzes Juristischer Projektmanager erfahren sollten. 4

Denn: Wissen erfahrene Rechtsberater nicht um die Einsatzmöglichkeiten Juristischer Projektmanager und der Mittel des Juristischen Projektmanagements, dann können sie diese auch bei Bereitstellung entsprechender Teams in ihren Einheiten nicht adäquat einsetzen. Das Gleiche gilt im Übrigen auch hinsichtlich der Anwendung entsprechender Software. Beides führt zu Misserfolgen und damit Rückschritten im Kontext der Weiterentwicklung moderner Rechtsberatungseinheiten. Das A und O besteht darin, dass Rechtsberatern die Rolle des Juristischen Projektmanagers bei der Fortentwicklung von Sozietäten und Rechtsabteilungen bewusster werden. 5

Dazu gehört eine stärkere Einbeziehung der Juristischen Projektmanager in den Erstellungsprozess des konkret vereinbarten Rechtsberatungsprodukts. Unsere Studie zeigt hier Fortschritte auf: Empfanden sich in unserer Umfrage aus dem letzten Jahr nur 28% der Teilnehmer als früh genug in den jeweiligen Arbeitsprozess involviert und insbesondere in die Scope-Definition einbezogen, waren es in diesem Jahr schon 59%. Ähnlich entwickelte sich die Antwort auf die Frage, ob sich die Juristischen Projektmanager tatsächlich als erster Ansprechpartner in der Koordination eines Leistungsprozesses empfanden – 2019 waren das 33 Prozent der Teilnehmer und in 2020 bereits 76 Prozent. 6

Im internen Diskussionsprozess unter den akkreditierten Trainern des IILPM aus mehreren Kontinenten wurde dabei die These aufgestellt, dass wohl eine erste etablierte Generation von Partnern und Führungskräften größerer Rechtsberatungseinheiten das Juristische Projektmanagement immer mehr in den Beratungsprozess integriert, aber zugleich festzustellen ist, dass diese erste etablierte Generation innerhalb ihrer Peer-Group noch eine Minderheit darstellt. 7

Dies zeigt sich auch darin, dass nur 40% der Teilnehmer die Frage bejahten, dass ihre Einheiten interne Analysen zur Kosten-Nutzen-Relation der Bereitstellung für Ressourcen für das Juristische Projektmanagement bereitstellen. Als Grund für diese fehlende Auswertung der aus unserer Sicht mit hoher Wahrscheinlichkeit bestehenden Daten wurde regelmäßig eine zu hohe Auslastung durch das Tagesgeschäft angegeben. Dies gibt mir Gelegenheit, auf einen Diskussionsbericht der britischen *Association for Project Management* hinzuweisen, in dessen Rahmen auf die positive Korrelation zwischen dem Einsatz Juristischer Projektmanager und einer höheren operativen 8

Effizienz sowie auf den dadurch aus Mandantensicht entstehenden Mehrwert hingewiesen wurde.<sup>2</sup>

## II. Erweiterung und Aufgaben bestehender LPM-Teams

Die Rechtsdienstleister suchen nach Beobachtung des IILPM immer mehr nach Juristischen Projektmanagern, was von einem wachsenden Reifegrad des Rechtsberatungssektors zeugt. Dabei ist es nicht nur die Quantität der Nachfrage, sondern auch eine beginnende Spezialisierung innerhalb der Teams, die entweder sehr stark in die Arbeit der Rechtsberater eingebunden sind oder – etwa bei Massenklagen – eine Vielzahl von routinierten juristischen Supportfunktionen übernehmen und qualitätssteigernd und zugleich kostensenkend optimieren. Nichtsdestotrotz sprechen wir über ein sehr junges Tätigkeitsgebiet, was sich etwa darin zeigt, dass eine multinational tätige Sozietät die Anzahl der Juristischen Projektmanager im Vereinigten Königreich im Herbst 2019 auf etwa 400 schätzte.<sup>3</sup>

9

Wir haben den Teilnehmern unserer Umfrage die Frage gestellt, was die Juristischen Projektmanager ihres Hauses im Tagesgeschäft leisten. Die Antworten entsprachen zu größeren Teilen als erwartet dem Referenzrahmen unseres Instituts<sup>4</sup>:

10

- Unterstützung bei der Definition des konkret gewünschten Rechtsberatungsprodukts (Scoping)
- Planung des hinter diesem Produkt stehenden Leistungserstellungsprozesses
- Leitung von Kick-Off-Meetings, in denen insbesondere die Rollen der Teammitglieder im Leistungserstellungsprozess definiert und abgestimmt werden.

Mehr als drei Viertel der befragten Teilnehmer gaben an, dass sie während des Leistungserstellungsprozesses stetig die zu absolvierenden Arbeitspakete und die damit verbundenen Kosten überwachen und regelmäßig Statusupdates für die Stakeholder des jeweiligen Projekts zusammenstellen. Was sich zu unserem Bedauern bestätigt hat, war das häufige „Unter-den-Tisch-fallen-lassen“ einer Lessons-Learned-Einheit am Ende von Beratungsprojekten.

Auf unsere erstmalig in diesem Jahr gestellte Frage nach der Preisgestaltung stellte sich heraus, dass die Juristischen Projektmanager immer häufiger mit Fixpreisen operieren müssen; nur noch 26% der Teilnehmer gaben an, die Leistungen ihrer Einheit nach dem Billable-Hours-Standard weitergeben zu können. – Mein persönlicher Eindruck ist

11

---

<sup>2</sup> Vgl. Association for Project Management (APM) meeting für Legal Project Managers, The Law Society, London, 2019; <https://www.apm.org.uk/blog/how-to-persuade-a-lawyer-to-embrace-project-management/>.

<sup>3</sup> <https://www.pinsentmasons.com/thinking/brain-food/the-project-paradox>.

<sup>4</sup> [https://www.iilpm.com/wp-content/uploads/2020/01/IILPM-LPM-Framework-German-Version\\_2020.png](https://www.iilpm.com/wp-content/uploads/2020/01/IILPM-LPM-Framework-German-Version_2020.png).

hierbei aber, dass sich darin primär widerspiegelt, dass Juristische Projektmanager in großen, hochprofessionalisierten Gebieten zum Einsatz kommen und aufgrund von den Kunden geforderter Fixpreise zum Einsatz kommen müssen, während der Großteil des Rechtsberatungsmarkts in Deutschland weiterhin dem Billable-Hours-Modell folgt und folgen kann. Dennoch scheint die seit einiger Zeit im angloamerikanischen Rechtskreis intensiv diskutierte Preisgestaltung nun auch in Deutschland in Bewegung zu kommen, was die Resonanz auf die Preisliste einer Law Boutique in den letzten Wochen zeigte.<sup>5</sup>

### **III. Software zur Unterstützung des Juristischen Projektmanagements**

Die IILPM-Studie brachte auch das seit längerer Zeit zu beobachtende Problem auf den Tisch, dass bislang keine wirklich passende Software für die Umsetzung Juristischen Projektmanagements existiert. Hier scheinen zwei Defizite zu bestehen: 12

Zum einen besteht ein Bedarf nach entsprechenden Softwareentwicklungen oder der Anpassung bestehender Produkte an die Bedürfnisse des Juristischen Projektmanagements. 13

Zum anderen besteht ein grundsätzliches Kommunikationsdefizit, ja fast möchte man von einer Kommunikationsstörung sprechen, zwischen Softwareentwicklern und nicht IT-affinen Rechtsberatern. Es spricht viel dafür, dass das Juristische Projektmanagement hier eine Scharnierfunktion wahrnehmen kann, weil seine Protagonisten das Denken beider Genres verstehen und vereinen können. 14

### **III. Resümee und Ausblick**

Die Wahrnehmung und das Standing des Juristischen Projektmanagements sind gestiegen. Die Diskussion um seine Implementierung führt zur Übernahme von Standards aus anderen Branchen in die Rechtsberatung und entfaltet zunehmend eine Eigendynamik in der Weiterentwicklung von Rechtsberatungseinheiten. 15

Zwei weitere Themen sollen zum Abschluss der Studiaauswertung angesprochen werden: 16

Die IILPM-Studie zeigte, dass Juristische Projektmanager sich gern weiter spezialisieren möchten und dabei ein besonderes Interesse für die Themen Legal IT, agile PM-Techniken und Change Management haben. Diese Hinweise nehmen wir LPM-Trainer in unsere Fortbildungsangebote auf. 17

---

<sup>5</sup> Vgl. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6681090117098082304/> sowie <https://www.juve.de/nachrichten/namenundnachrichten/2020/07/deals-a-la-carte-taugt-der-festpreis-zum-standard.>

Daneben kündigt sich ein weiteres Diskussionsgebiet an, nämlich die Frage, welche Rolle erfahrene Juristische Projektmanager im Kanzleigefüge in Hinblick auf die Bezahlung und den Status einnehmen sollten. Ein Studienteilnehmer schlug hier eine Gleichstellung mit Senior Associates vor. Diese Diskussion enthält meines Erachtens auch einen berufsrechtlichen Einschlag, weil hier ein wunder Punkt berührt wird: Lebt der freie Beruf des Rechtsanwalts bislang von der über Generationen sich als richtig erwiesenen Überzeugung, dass eine gute Führungskraft auch fachlich über exzellente rechtliche Qualifikationen und Beratungskompetenzen verfügen sollte, bringen einige junge Kanzleien wie auch manche große und insbesondere multidisziplinäre Law Firms nach meiner Beobachtung brillante Managementpersönlichkeiten hervor, deren Fokus weniger stark in der fachlichen und der eigentlich beratenden Tätigkeit liegt, deren Erfolg für die Kanzlei aber nicht bestritten werden kann. Die daraus folgenden Konsequenzen reichen bis in die Vergütungsmodelle der Kanzleien hinein.