

## Legal Design Thinking in Action

### Antworten finden mit neuen Arbeitsweisen und agilen Mindsets

Karla Schlaepfer, Autorin; Design Thinking und Innovations Coach; Systemischer Coach

18. September 2018

LR 2018, Seiten 154 bis 162 (insgesamt 9 Seiten)

---

Wer Legal Design Thinking allein als ein modernes „nice-to-have“ ansieht, verschenkt strategische Chancen. Diese Arbeitsweise und ihr Innovationsgeist sind wesentlich für Lösungen der Zukunftsprobleme und den langfristigen Erfolg der eigenen Anwalts-, Notar- und Steuerkanzlei. Die das Legal Design Thinking prägenden Elemente, wie Kollaboration, Kundenfokussierung, Perspektivwechsel, Prototyping, iteratives Testen, agiles Teamwork und kreative Problemlösung sind grundlegende Kompetenzen in unserem digitalen Zeitalter. Es will also gut überlegt sein, ob man auf innovative Ideen, die sich aus der Erforschung einer Reihe von Lösungen und nicht nur aus der offensichtlichen ergeben, verzichten kann.

1

#### I. Einleitung

Wir befinden uns in einer spannenden Zeit grundlegender Veränderung mit einem spürbaren Wertewandel in unserer Gesellschaft und einer zunehmenden Digitalisierung unseres Lebens. Dies bietet uns aufregende neue Chancen lokaler und globaler Zusammenarbeit und fordert uns zum Handeln heraus. Auch die Rechtsbranche befindet sich in einem massiven Umbruch, welcher eine intensive Auseinandersetzung mit Legal Tech forciert.

2

#### II. Was ist Legal Design Thinking?

Insgeheim wissen oder zumindest ahnen alle Inhaber und Partner von Rechts- und Steuerberatungskanzleien sowie die Verantwortlichen in „Legal Organisations“, dass sich die Standardprozesse, die im analogen Zeitalter effizient und nützlich waren, heute als immer hinderlicher für die Entwicklung innovativer Rechtsprodukte, Rechtsdienstleistungen oder Geschäftsmodelle erweisen. Eine Kanzlei, die sehr hochwertige Dienstleistungen anbietet, wird andere *Opportunities* und *Threads* haben als eine Kanzlei, die für Ihre Mandanten ausschließlich das juristische oder steuerliche Tagesgeschäft erledigt. Betroffen von dem

3

Wandel werden aber beide sein: Tagesgeschäft und Innovation. Und immer häufiger fällt in diesem Zusammenhang der Name *Legal Design Thinking*.

Die Notwendigkeit, neue Prozesse und digitale Methoden nachhaltig in den Arbeitsalltag zu integrieren, stellt viele Kanzleien und deren Beschäftigte vor große Herausforderungen. Das existenzsichernde Tagesgeschäft muss weiterlaufen, während man die Einführung und Weiterentwicklung digitaler Systeme betreibt, gleichsam einer *hybriden Organisation*. Es ist verständlich, wenn aufgrund der dadurch knappen Ressourcen, undeutlicher Zielvorstellungen oder fehlender Einsicht zur *Hybridität* wirkliche Innovationen auf der Strecke bleiben. 4

In der Zeit des digitalen Wandels sind Unternehmen mit agilen Prozessen und Praktiken klar im Vorteil. Sie haben eine kundenorientierte Fokussierung und verstehen sich als lernende, experimentierende, selbstorganisierende Systeme. Dazu pflegen sie eine wertschätzende Kommunikation auf Augenhöhe. Hierarchien sind entweder ganz abgebaut oder abgeflacht. 5

Im Kern ist *Design Thinking* ein problemlösendes und teamorientiertes Handlungs- und Denkschema (Mindset), das Empathie und Kreativität nutzt, um innovative Ergebnisse zu entwickeln. *Design Thinking* ist ein agiler Ansatz mit eigener Sprache und Methodik. *Legal Design Thinking* beschreibt die Übertragung dieser das *Design Thinking* prägenden Elemente und Tools auf rechtliche Belange. *Design Thinking* Haltung und der damit verbundene Perspektivwechsel unterstützt das Team, einen praktischen Blick auf das Problem einzunehmen und die Bedürfnisse der Mandanten intensiv in den Fokus zu rücken. 6

*Design Thinking* ist als ein mächtiges und vielseitig einsetzbares Instrument auch im Rechtsbereich als *Legal Design Thinking* angekommen. Der aus sechs Phasen bestehende Prozess ist prinzipiell in jedem Kontext anwendbar. Weltweit setzen bereits hunderte von Unternehmen und Organisationen auf diesen Prozess und auch für [innovative Kanzleien](#) lassen sich in effizienter Weise Veränderungen im Inneren sowie die Entwicklung von digitalen Dienstleistungen anstoßen. Wie dies konkret ablaufen kann, wird in den folgenden drei erprobten Formaten geschildert. Zum Abschluss finden Sie aktuelle Beispiele von Dienstleistungen, die das *Legal Design Thinking* Mindset verkörpern. 7

1. Legal Design Thinking Light
2. Legal Design Thinking Smart
3. Legal Design Thinking Sprint
4. Start-up Beispiele

## 1. Legal Design Thinking Light

- Um in die Haltung, die Denk- und Arbeitsweise des *Legal Design Thinking* reinzuschmecken, reicht ein sogenannter „Hack“ oder kurzes Light Format von zwei bis zweieinhalb Stunden. 8
- Dieses Format basiert auf dem ursprünglichen, zum Kult gewordenen „Wallet Project“ – einer Übung der [Stanford University d.school](#) (= design thinking school). Im *Legal Design Thinking Light* geht es um die Vermittlung von Erfahrungswissen als Grundlage für die Anwendung von Design Thinking. Teilnehmende lernen das Potenzial kennen, mit dem man den Herausforderungen in unserer schnelllebigen und komplexen Arbeitswelt aktiv und gestaltend begegnen kann. 9
- Nach einer Einführung durchläuft das Team die sechs verkürzten Phasen des *Design Thinking* Prozesses im dynamischen Tempo. Dabei arbeitet man an einer Beispielaufgabe und führt sowohl Interviews mit Partnern als auch das „quick and dirty prototyping“, also rapide Prototypen bauen, durch. Es geht in der kurzen Zeit darum, den Prozess, den anderen Umgang untereinander und die zugrundeliegende Haltung zu erfahren. Um die Brücke zur Praxis herzustellen, lernen bei *Legal Design Thinking Light* die Teilnehmenden den direkten Bezug zu Beispielen aus dem Arbeitsalltag herzustellen. Ein tiefgreifendes Verständnis des Prozesses wird nicht vorausgesetzt und ein Bezug zur eigenen Organisation oder Kanzlei muss noch nicht gezogen werden. 10
- Legal Design Thinking Light* gibt die Möglichkeit, sich in kurzer Zeit selbst ein Bild von der Art und der Wirkungsweise der Methode zu machen. Mit wenig zeitlichem Aufwand gewinnen Sie einen ersten Eindruck, ob dieser Prozess auch für die eigene Kanzlei oder Organisation ein gewinnbringender Ansatz ist. Ein nicht unbedeutender Nebeneffekt ist der Gewinn, auf vorschnelle Abwehrreaktionen (z.B. „Ja, es ist interessant, danke, aber für uns ist es zu anders - wir sind nicht in Kalifornien.“) aus den eigenen Reihen sachlich überzeugend zu reagieren. Es erfordert nicht nur gute Argumente, sondern auch Mut, etwas Neues auszuprobieren. 11



## 2. Legal Design Thinking Smart

*Design Thinking* beginnt stets mit einem Problem, das es neu zu lösen gilt, genannt *Design Challenge*. Zum Beispiel: Die jüngere Mandantengeneration möchte mit den rechtlichen Beratern auf anderen Kanälen kommunizieren. Auf die Veränderung der Kommunikationskanäle und der Erreichbarkeit, werden also Antworten zu suchen sein. Wenn man auf mittlere Sicht erfolgreich sein will, muss sich die Rechtsbranche an die Smartphone-Generation anpassen. Hierzu gehört auch die Möglichkeit, Dinge in Videokonferenzen zu besprechen oder die 24-Stunden-Kanzlei für zeitkritische Beratungen.

12

„Wie können wir als Kanzlei - ohne Qualität einzubüßen - unsere Rechtsdienstleistungen so verändern und digital anbieten, dass junge Kunden uns aufzusuchen?“  
(*Design Challenge*)

Aktuell wäre auch:

„Wie können wir in einer Zeit, in der die digitale und moderne Arbeitswelt viele Möglichkeiten bietet, ein attraktiver Arbeitgeber für die High Potentials in unserer Branche sein bzw. bleiben?“ (*Design Challenge*)

In Indien oder China gibt es eine große Zahl von durchaus gut ausgebildeten Juristen und sogenannte Para-Legals, die in Englischer Sprache arbeiten und die zu minimalen Kosten Aufgaben auch in Europa übernehmen können. Hier geht es also um die Verlagerung von bestimmten Rechtsdienstleistungen ins Ausland:

13

„Wie können wir als Kanzlei auf die zunehmende Konkurrenz durch ausländischen Para-Legals eine eigene Antwort finden?“ (*Design Challenge*)

Anders als im Format „Light“ wird hier - in der Regel in zweieinhalb bis drei Tagen, oder in Modulen - mit einer individuell formulierten Challenge gestartet, die von den Auftraggebern übermittelt oder in der Gruppe gemeinsam formuliert wird. Wirtschaftlichkeit und technische Machbarkeit werden auch in Zukunft den Weg des Fortschritts mitbestimmen. Doch eine der überzeugendsten Möglichkeiten, ein Problem neu zu formulieren, besteht darin, es vom Menschen aus zu denken und nicht ausschließlich von der Rentabilität oder der Funktionalität des Produkts her. Die zentrale Frage für bedeutsame, zielgerichtete Innovationen heißt im *Design Thinking*: Was braucht der Kunde? 14

Das Team arbeitet mit realen Mandanten, um ihre Schmerzpunkte und Bedürfnisse zu verstehen. Die Teilnehmenden lernen die "Pains" zu adressieren und daraus Zukunftserwartungen abzuleiten. Ziel des Formats ist es, zur Challenge innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens die beste Lösung zu finden und diese in Form eines getesteten Prototyps darzustellen. Dieser Prototyp, ob in Form eines Modells, einer visuellen Story, einer Simulation oder auch eines digitalen Click-Dummies, dient dazu, dem Mandanten zu präsentieren, wie das Entwicklungsteam sein Bedürfnis bzw. seine Motivation verstanden hat und sein Problem lösen möchte. Dieses Verständnis wird mehrfach geprüft und neu definiert, man könnte sagen: destilliert. Da der Prototyp mit jedem Feedback und mit jeder weiteren Entwicklungsstufe reift, nähert sich das Team iterativ einer „starken“ Lösung bzw. einer besseren Dienstleistung an. Kollaborierende Teams nutzen ihre kollektive Wir-Intelligenz und generieren optimierte Resultate. Am Ende des Workshops wird ein konkreter Aktionsplan zur Umsetzung der Lösung erstellt. 15

Der *Design Thinking* Prozess zeichnet sich durch eine klare Trennung der einzelnen Phasen und Denkmodi aus. Es wird unterschieden zwischen dem Problemraum: 16

1. Problemkontext verstehen
2. Nutzerwelt / Mandantenwelt explorieren und Feldforschung (Interviews/Gespräche mit Mandanten oder potenziellen Mandanten) betreiben.
3. Synthese bilden

und dem Lösungsraum:

1. Ideen entwickeln
2. Rapid-Prototypen bauen (oder programmieren)
3. Feedback von Kunden und Iteration der Prototypen.

Mandanten oder interne Stakeholder in Unternehmen schätzen es, wenn sie früh in den Prozess eingebunden werden. So können sie eine Lösung aktiv mitgestalten, sich beim 17

Testen von Prototypen einbringen und frühzeitig durch Feedback darauf aufmerksam machen, was ihre Probleme löst oder nicht. Besser noch: Ob die Lösung ihre Wünsche erfüllt und sie begeistert, also ein Erlebnis ist, das sie mit anderen teilen können. Im Innovationsprozess schnell und früh zu testen spart Entwicklungszeit und Kosten. Eines der *Design Thinking* Prinzipien heißt deshalb: „Fail early, and fail often.“

„Prototypen bauen ist eine Art mit den Händen zu denken.“, sagt IDEO Gründer und [Design Thinking Pionier David Kelley](#).

18

Der *Legal Design Thinking Smart Workshop* ist ein kurzweiliger Prozess, der die Beteiligten dazu inspiriert, mit Empathie und Perspektivenwechsel in die Lebenswelt der Mandanten oder der Zielgruppe einzutauchen. Er aktiviert den analytischen ebenso wie den kreativ-intuitiven Teil des Gehirns. Ausprobieren geht hier vor Ausdiskutieren.



### 3. Legal Design Thinking Sprint

Im fünftägigen *Design Sprint* wird sehr zielgerichtet gearbeitet und viel Wert auf den Lösungsraum gelegt, wohingegen der Problemraum weniger intensiv durchdrungen wird. Hier ist folglich der empathische Ansatz des *Design Thinking* und das Streben nach einem tieferen Verständnis oder einer Bedürfnisanalyse der Mandanten nicht so ausgeprägt.

19

Wenn Sie bereits eine gewisse Vorstellung von einer Herangehensweise, Dienstleistungs- oder Beratungsidee haben, dann ist der *Legal Design Thinking Sprint* ein geeigneter Ansatz, diese Ideen in fünf Tagen schnell zu einem Prototyp umzusetzen und mit dem betreffenden Nutzerkreis zu testen.

Ziel ist es, die Entwicklungsrisiken durch kurze Iterationszyklen zu minimieren und innerhalb einer Woche von den Mandanten oder der Zielgruppe zu lernen. Im *Sprint* setzt sich das Team aus allen notwendigen Experten zusammen und arbeitet sehr ergebnisorientiert - meistens mit nur einem Prototyp. Dieser ist am Ende schon recht realistisch und detailliert ausgearbeitet. Durch das Reduzieren bzw. sogar Wegfallen des klassischen Team-Brainstormings im Rahmen der Ideen-Entwicklung ergibt sich mehr Raum für individuelle Herangehensweisen und Einzelarbeit.

20

Häufig sieht die Organisation eines *Sprints* in der Praxis so aus, dass man am Montag das Problem analysiert und sich auf das wichtigste Ziel der Woche fokussiert. Am Dienstag werden bereits mögliche Lösungen für die Problemstellung auf Papier skizziert. Am Mittwoch einigt sich das Team auf ein Ideenkonzept für einen Prototyp und verwandelt es anschließend in eine testbare Hypothese. Am Donnerstag werden realistische Prototypen erstellt, um diese am Freitag mit den Nutzern zu testen.

21

Jake Knapp entwarf den *Sprint*-Prozess für Google Ventures, wo dieser seither in vielen Bereichen und in Start-ups genutzt wird. Es handelt sich dabei um einen *Design Thinking* Prozess in hoher Geschwindigkeit und Dichte. Das Ziel ist es, zeitnah zu realistischen, messbaren Ergebnissen zu kommen. Knapp ist der Meinung, dass die besten Ergebnisse erzielt werden, wenn unter Zeitdruck eine große Herausforderung bewältigt werden muss. Jeder *Sprint* wird am Freitag mit Tests echter Kunden abgeschlossen. Am Ende eines jeden *Sprints* hat das Team klare Antworten für seine Challenge. Sie haben von Ihren Kunden/Mandanten für die Zukunft gelernt und ein visuelles Konzept herausgearbeitet.

22



#### 4. Start-up Beispiele

In den USA wurde im Herbst 2013 das [Legal Design Lab](#) (ehemals „Program for Legal Technology & Design“) gegründet, um Designer, Juristen und Technologen zusammenzubringen. Ziel war es, Innovationen in Form neuer Rechtsdienstleistungen zu fördern und den Zugang zur Justiz zu vereinfachen. Diese Abteilung der Stanford Universität nutzt visuelles Design, Legal Design Thinking und Interaktionsdesign, um neue Wege für die Kommunikation juristischer Informationen zu finden und neue interaktive Rechtsinstrumente zu entwickeln. Das interdisziplinäre Team gibt Schulungen, veranstaltet Workshops, betreibt Forschung und entwirft einfache neue Produkte, um den (nicht-juristisch gebildeten) Menschen zu helfen, intelligente rechtliche Entscheidungen zu treffen. 23

Ein hervorragendes Beispiel, Mehrwert zu schaffen und vorhandene Lösungsräume zu erweitern ist [Flood Proof](#). Das Team hat zusammen mit einem Entwickler und einem Designer eine Rechtshilfe-App für Menschen entwickelt, die eine Naturkatastrophe durchlebt haben. Die App hilft Menschen, die Wohnungseigentumsrechte ihres Hauses zu klären, um Unterstützung zu erhalten. 24

In Deutschland haben Legal Tech Startups bereits in einigen Bereichen Einzug gehalten. Diese sind hauptsächlich: Flug- und Bahnrechte, Mandanten- und Mandats-Vermittlung und Online-Beratung. Die Gründerszene in den USA ist hier bereits um einiges weiter. Hier drei Beispiele: 25

Casetext: 26

Die Idee hinter [Casetext](#), einem 2013 gegründeten Startup aus Kalifornien, ist es, den Zugang zu sämtlichen Gesetzen weltweit für jedermann sowohl kostenlos als auch verständlich zu machen. Bei der Homepage handelt es sich um eine Rechtsdatenbank, auf der juristisches Wissen geteilt und verständlich weitergegeben wird. Durch Anmerkungen und das Teilen eigener Ansichten von Anwälten über Gesetzestexte und Rechtsprechungen entsteht eine lebendige Online-Community und ein Recherche-Tool, das die Beziehung zwischen Öffentlichkeit und Gesetz verändern soll.

Modria: 27

Mit [Modria](#) entstand eines der ersten Programme zur Konfliktlösung im Netz. Die Software wurde von Rechts- und IT-Experten geschaffen, die auch für die Programmierung weltbekannter Webseiten, wie etwa eBay oder PayPal, verantwortlich waren. Der Fokus liegt darauf, der Öffentlichkeit einfache, schnelle und kostengünstige Wege zur Lösung kleinerer Streitigkeiten (z.B. Schulden, Vermieter/Mieter, geringfügige Forderungen etc.) zu bieten.



Wevorce:

28

Mit [Wevorce](#) erscheint eine Firma auf dem Markt, die Familien eine teure Scheidung erspart. Die Software verbindet Ehepaare landesweit mit zertifizierten Mediatoren, zertifizierten Co-Eltern und Finanzexperten. Wevorce wirbt damit, dass neben den finanziellen Schäden auch psychische Auswirkungen gemildert werden sollen.

Diese drei Start-ups antizipieren mögliche Probleme ihrer Mandanten. Sie verbinden die Lösung mit technischen Algorithmen, um die Bedürfnisse ihrer Mandanten nicht nur anders und besser bedienen zu können, sondern um ihre Mandanten sogar zu begeistern. Zahlreiche Startups haben mittlerweile die Chance aufgegriffen, maschinelle und künstliche Intelligenz zu implementieren, um Kundenanfragen und Rechtsansprüche automatisiert zu bearbeiten. Solche innovativen Kombinationen von Technik und Kreativität sind mit Legal Design Thinking erreichbar. Dabei sind vor allem wertebasierte, kreative und systematische Denkprozesse gefordert.

29

**III. Fazit**

Die durch Globalisierung und Digitalisierung entstandenen Herausforderungen machen neue Arbeitsformen notwendig, die auf agile Prozesse und Kollaborationen setzen. Dabei sind vor allem wertebasierte und kreative Denkprozesse gefordert. Der Erfolg von Design Thinking und Legal Design Thinking zeigt sich in Offenheit und Flexibilität ihrer Strukturen und Denkweisen. Dies ist nicht an Unternehmensgröße oder Branche gebunden. Ob in der Dienstleistungsbranche, bei Produktinnovationen, ob im Sprint oder im über Monate dauernden Großprojekt: Unternehmen wird Design Thinking nur gelingen, wenn sie dieses agile und kreative Mindset einnehmen.

30