

Juristisches Projektmanagement erfolgreich steuern.

Wie komplexe Projekte softwaregesteuert überschaubarer, transparenter und günstiger werden

von Kai M. Birkigt, Lawconsult GmbH

Wo vor 100 Jahren noch ein Handschlag ausreichte, um umfangreiche Geschäfte zu besiegeln, sind heute neben den Stäben der *Inhouse Counsels* problemlos ein Dutzend externer Juristen an größeren Projekten beteiligt. Die Ausarbeitung und Überwachung vertraglicher Pflichten und Schlichtungen oder dann doch die Geltendmachung von Nachforderungen erfordern diverse Feinheiten in der Klaviatur der Diplomatie und der Handhabung von Daumenschrauben. Eine Papier verschlingende Gesetzesmaschinerie schafft allen Entbürokratisierungsbeteuerungen der Politik zum Trotz immer neue Regelungen und Zwänge, und natürlich sind auch Mechanismen der Marktwirtschaft in allen Erscheinungsformen diesseits und jenseits des Atlantik die Ursache für ein buntes Blumenfeld diverser Ausprägungen juristischer Freuden, die dem Vertragspartner bei jedwedem Verstoß gegen die Erfüllung von Solldefinitionen blühen.

Die Komplexität der Sache als solche ist es also nicht, die heutzutage große Aufgaben weltweit zu ressourcenfressenden Monstern anwachsen lassen – vom Flughafen- oder Stadionbau über IT-Projekte bis hin zu Mautsystemen.

Aber auch der Komplexitätsgrad geeigneter Software zum Projektmanagement (PM) hat sich in den letzten 20 Jahren erheblich gesteigert und lässt kaum Wünsche offen, wenn Ingenieure als Projektleiter beim Generalunternehmer den Baufortgang planen und überwachen. Auch der IT-Projektleiter, der Berichte an das *steering committee* schreiben, Tests des Lieferanten überwachen und Teilabnahmen komplexer Softwaresysteme abnicken soll, wird sich PM-Software bedienen.

Zu kurz greifen die zahlreichen erhältlichen PM-Lösungen freilich dann, wenn es um die Verflechtung der Wirklichkeit mit juristisch relevanten Sachverhalten, Möglichkeiten und Reaktionen in Großprojekten geht. Kanzleien mit Erfahrungen im Vergaberecht werden im üblichen „Anwaltsprogramm“ beispielsweise noch nicht mal einen Aktenplan darstellen können, um einen strukturierten Überblick über alle Dokumente zu erhalten. Dieser Beitrag zeigt die Möglichkeiten, die integrierte *Legal Software* für Juristen zur Projektplanung und -durchführung bieten sollte.

Ohne Organisation ist alles nichts und jemand wird die Software bedienen müssen, da kommen Sie nicht darum herum. So sehr die E-Mail-Lastigkeit in Großkanzleien und Rechtsabteilungen bekannt und verständlich ist, mit E-Mails alleine lässt sich weder Überblick noch Kontrolle über Abläufe sicherstellen. Am Anfang steht daher der Mensch, konkret das Projektteam. (Vor allem) der PM-Leiter und sein Team müssen die Software intensiv beherrschen. Es kann nicht funktionieren, Projekte mit Millionen- oder Milliardenvolumen zu stemmen, aber an Zeit und Kosten für eine intensive Schulung der Arbeitsmittel zu sparen. Das Studium hat man schließlich auch nicht in einem Semester durchgehelt. Wer keine Zeit hat, sich mit modernen Werkzeugen auseinander zu setzen, wird die (vergleichsweise kleine) Investition in IT bald als allenfalls halbe Hilfe verstehen und sowohl frustriert auf alte Techniken zurückfallen als auch die Schuld beim Lieferanten suchen.

Einige grundsätzliche Gedanken stehen am Anfang: was muss eigentlich eine Projektplanung und -steuerung im Computernetzwerk der Juristen können? Strukturieren wir die Dinge: der Gesamtvorgang „Projekt“ muss überhaupt abbildbar sein, er geht über die Akte (die leider teils auch als Projekt bezeichnet wird) im Sinne eines Vorgangs hinaus. Ist der *Merger* das Projekt, dann ist die Akte *Due Diligence* ein Teilvorgang. Sie kann wiederum Unterakten haben, auch das soll die Software abbilden können. Bei IT-Projekten ist die ganze Systemintegration bestehend aus Nutzungseinräumung, Implementierung, Einweisung, Dokumentation, Wartung und Updatelieferungen das Projekt (möglicherweise ergänzt durch die Realisierung vereinbarter *Change Requests* und so weiter), die aufgezählten Einzelpunkte sind sicherlich eigener Verträge und damit individueller (Vertrags-)Akten würdig. Die verbindende Klammer ist das unter dem Projektname oder einem Arbeitstitel segelnde Gesamtwerk.

Mit dem Sich-Vertragen fängt es an, daher sollte das Bündel an Vertragsentwürfen und Verträgen zwingend einem Vertragsverwaltungs- und Kontrollmodul zugeführt werden. Diese Eingabearbeit mag mühsam sein, aber Rechtsabteilungen, die das in einem Versuchsballon einmal komplett durchgeführt haben, machen es nach meiner Erfahrung nie wieder anders. Zu erfrischend sind die Vorteile in der Durchführung und Nacharbeitung: Struktur und Ordnung, Klarheit und Geschwindigkeit, Eindeutigkeit und Fehlerminimierung, Kostenreduktion und Effizienzsteigerung sind einige der wesentlichen Aspekte, die für ein IT-gestütztes PM sprechen.

Leider hat eine einfallslose Softwarewelt bei vielen deutschen Kanzlei-Produkten nicht gerade für Kreativität in der Anwendung gesorgt: dass große Kanzleien ihre Leistungserfassung mehrheitlich mit amerikanischen Standardpaketen für Berater durchführen, ist die Folge. Stattdessen könnte gerade hier, wo wirklich ein neuer Service bare Münze bringt, das Spiegelbild zur Rechtsabteilung zum Einsatz kommen: Vertragsmanagement als Service! Ein Kanzleiprogramm darf also auch Elemente des Vertragsmanagements anbieten (vgl. den Beitrag „Effizientes Vertragsmanagement“ in NJW 10/2007).

Selbstredend gehören nach Projekt- und Aktenführung, Vertrags- und Dokumentenmanagement auch alle Elemente der Kontrolle und Steuerung dazu: Wiedervorlagen, Termine und Aufgaben sind ebenso existenziell wie Fristen, die eine Groupware (Outlook, Notes) einfach nicht richtig „kann“. Umso wichtiger sind Push & Pull-Funktionen, Termine zu Outlook schieben und von dessen Kalender holen, damit sie auch an der Akte und am Projekt „hängen“, sind zu fordernde Funktionen. Gleiches gilt gerade beim PM für E-Mails.

Wir erinnern uns, Latein sollte uns ja immer später im Berufsleben helfen: das Wort „Projekt“ kommt aus dem Lateinischen und bedeutet „das nach vorne Geworfene“. Nun, wir werfen jedenfalls die Hoffnung nach vorne, dass das Projekt gelingen möge und daher hat jedes Projekt neben dem Anfangs- auch ein Enddatum und (hoffentlich) ein Budget, das nicht überschritten wurde, neben all den anderen Ressourcen wie Material, Maschinen, Mitarbeitern. Kosten und Budget muss die Software daher genauso erfassen und zu den Meilensteinen auswerten können, an denen man jeweils Atem holt und zurück – und natürlich nach vorne schaut. Tatsächlich meine ich das ernst, die *billable hours* einer Großkanzlei oder die Vergütungspauschale sind schon auch Projektposten und die sollten immer auch als Kosten in der Software mitlaufen.

Die grafische Übersicht erhält man bei MS-Project & Co. u. a. mittels Balken in einer Zeitachse, wobei jeder Balken für eine Aktivität steht. Reicht ein solcher Balken vom 3. bis zum 9. des Monats, sieht man auf einen Blick, dass etwa für die Hardware-Aufstellung sieben Tage eingeplant wurden (und wo steht geschrieben, dass Juristen neben Straßenverkehrszeichen nicht auch mit anderen Bildern sinnvoll umgehen können?).

Solche ein GANTT-Diagramm (auch Balkenplan genannt) ist nur eine – nach dem Unternehmensberater Henry L. Gantt (1861–1919) benannte – von mehreren Grafiken zur Darstellung von Projektablauf und -struktur des PM. Im Unterschied zum Netzplan ist die Dauer der Aktivitäten im Gantt-Diagramm deutlich sichtbar. Ein Nachteil des Gantt-Diagramms ist aber, dass die Abhängigkeiten zwischen Aktivitäten nur eingeschränkt gezeigt werden können. Das kann der Netzplan wieder besser, er zwingt zum systematischen Durchdenken der Projektzusammenhänge. Wenigstens die Balkendarstellung sollte Software zum juristischen PM aber können. Es gibt noch andere Darstellungen wie den Projektstrukturplan (PSP). Dieser zeigt nicht die zeitliche Abfolge der Aktivitäten, sondern die sachliche Zusammenfassung der Aktivitäten zu Teilprojekten. Zahlreiche andere Techniken und Methoden sind bekannt und werden eingesetzt, deren Darstellung führt hier aber zu weit.

Wo so umfassend auf ein Projekt geschaut wird, tritt langsam auch klarer zu Tage, dass PM den Beteiligten hilft, systematische Risikobewältigung zu betreiben und Streit zu vermeiden. Große Projekte sind komplex und dauern lange. Wenn sie Risiken beinhalten, schlummern auch diese oft unerkannt und rechtliche Risiken müssen dann dringend einem juristischen Management zugeführt werden. Eine Funktion zum Risk Management gehört also auch dazu. Das Beispiel „Software“ als Projekt selbst, zeigt recht schnell, warum das so ist: was braucht der Auftraggeber genau, wer erstellt das Lastenheft und wer prüft es, welche Rechtsnatur soll der Nutzungsvertrag bekommen, ist der Quellcode geschuldet, welche Tests genau führen zur positiven Abnahme? Ausschreibung, Bürgerliches Recht, Vertragserstellung, Hinterlegung, Schnittstellendefinitionen für die Zukunft, Leistungsstörungen, Nachträge – ein Strauß an rechtlichen Problemen, die bewältigt und geklärt sein wollen.

Die vielen gescheiterten Projekte zeigen, dass nicht die anspruchsvolle Vertragserstellung zu Beginn zum Projekterfolg führt, sondern die reale Projektdurchführung und deren Handhabung und Management. Nur, wenn verstanden wird, dass der Bereich „Recht“ ein zentraler Bestandteil von Projekten ist, können Beteiligte verstehen, dass es auch eine „Projektaufgabe Recht“ gibt. Punktuelle juristische Auskünfte machen diese gerade nicht aus.

Zurück zu unserer Software heißt das, dass diese daher Andockstellen im Projektablaufplan vorsehen muss, an denen die juristischen Projektbearbeiter die rechtlichen Problemstellungen des Projekts, die sie durch kontinuierliche, reale Begleitung des gelebten Projekts gemeinsam mit den anderen Projektmitarbeitern frühzeitig erkennen, dann juristisch analysieren sollen und schließlich hier „andocken“ müssen: Eine Abarbeitung dieser Problemstellen, die je nach Auswirkung der eintretenden Risiken blockierenden, warnenden oder nur informierenden Charakter

haben, muss dementsprechend als „zwingend“ oder „unverbindlich“ eingestellt werden können.

Eine weitere Verknüpfung des Projekts mit den Vertragsrahmendaten kann nun in einem nächsten Schritt abgebildet werden, in dem die tatsächlichen Projekt Ereignisse den Regelungen des Vertragswerks zugeordnet werden: diese Projektmatrix wird also nicht nach den typisch juristischen Begriffen gegliedert, sondern nach den Projektbehinderungen oder -gefährdungen in der realen Welt. Im Beispiel IT (nehmen wir an, es geht um die Einführung eines weltweiten Lager-, Logistik- und Warenwirtschaftssystems) sind die Stichwörter dann nicht „Leistungsstörung“ oder „Abnahme“ sondern beispielsweise „Währungsumrechnung“ und „Zeitzoneproblematik“. Zum Stichwort „Währungsumrechnung“ müssen jetzt alle Entsprechungen aus dem Vertragswerk verknüpft und nach Prioritäten aufgelistet werden, so dass man sieht, was wie genau geregelt ist und welche Formulierung im Zweifel vorgeht.

Selbstredend müssen sich aus den Schnittpunkten der Matrix operative Handlungsanweisungen ergeben. Wo vorhanden, sind Verknüpfungen zu Wissensmanagementsystemen schließlich die Kür. Nur wer Patentrezepte zur Bewältigung bestimmter Projektrisiken auch aufschreibt, gibt dem nächsten Projektteam einen bereits kostenintensiv erarbeiteten Handlungsplan an die Hand. Auf diese Weise wird nach all der Mühe der Erfassung von vielen Daten zweierlei zugleich Realität: die Dokumentation bestimmter Projekthürden und wie man sie nimmt und die Sicherstellung der Behandlung rechtlicher Problemstellen anhand eines geordneten, ja normierten Ablaufs (im Sinne von *best practice*).

Unter dem Strich ist eines sicher: der Einsatz spezialisierter Software zum juristischen Projektmanagement ist mit Kosten verbunden, die schon innerhalb des ersten Großprojekts diejenigen sind, die von allen Blöcken der Gesamtprojektkosten mit Sicherheit am geringsten und zugleich am rentabelsten sind.