

Warum die Pandemie der ideale
Zeitpunkt für innovative Ideen ist

Mit Legal Design
Nutzerbedürfnisse erkennen und
nützliche Lösungen entwickeln





ASTRID KOHLMEIER

Executive Faculty, Bucerius Center on the Legal Profession

Astrid Kohlmeier ist Rechtsanwältin und Designerin und berät seit 2014 Kanzleien, Unternehmensrechtsabteilungen und Legal Tech Startups als Expertin für Legal Design.

Die Angebote der Dozentin und Autorin profitieren von ihrer Praxiserfahrung in verschiedenen Positionen und Bereichen des Rechtsmarktes (u.a. als Anwältin, als Leiterin Marketing und Kommunikation in der Versicherungsindustrie sowie als Co-Founderin einer non for profit Legal Tech Plattform) und dem sich daraus ergebenden 360° Blick auf die aktuellen Herausforderungen der Rechtsindustrie.

Die Schwerpunkte ihrer Angebote innerhalb der Executive Faculty liegen im Bereich Innovationsstrategie und -fortbildung mit dem Hauptfokus auf Legal Design als eine der erfolgreichsten Innovationsmethoden weltweit.

Die Rechtsindustrie erlebt mit der anhaltenden Pandemie einen massiven Wandel. Er war zunächst dort spürbar, wo es um die technische Ausstattung und die dazugehörenden Datensysteme ging. Vor allem zu Beginn der COVID -19 Krise war die rein virtuelle Arbeit von zu Hause sowohl im Kanzleiumfeld als auch in Rechtsabteilungen dann ein großes Problem, wenn die digitalen Strukturen und Daten nicht auf einen dezentralen Zugriff vorbereitet waren. Hier hat sich im letzten Jahr einiges getan, weil krisenbedingt intensiv an neuen Lösungen gearbeitet wurde. Heute gehört virtuelles Arbeiten genauso zum Arbeitsalltag, wie früher der Mittagsplausch in der Betriebsküche. Zwar bleiben laut einer gemeinsamen Studie von Deloitte und WorldCC immer noch große Baustellen - z.B. im Bereich eines digitalen, dezentralen Dokumenten- und Vertragsmanagements¹ -, dennoch ist es den meisten rechtlichen Organisationen gelungen, einen massiven Schritt in Richtung Technik zu gehen. Die *Disruption* durch die Pandemie hat im vergangenen Jahr den wohl stärksten Technik-Push bewirkt, den der Rechtsmarkt je erlebt hat.

The new normal

Selbst Unternehmen, die das Arbeiten von zu Hause aus fürchteten wie der Teufel das Weihwasser, weil sie darin einen Performance-Abfall und damit negative Auswirkungen auf ihren Geschäftserfolg befürchteten, wurden und werden gerade eines Besseren belehrt: Mitarbeiter*innen entpuppen sich im Homeoffice als überwiegend genauso verlässlich wie in der Präsenzarbeit. Sie schaukeln die beruflichen Anforderungen mit dem zusätzlich belastenden Homeschooling und niemand nimmt es in Online-Konferenzen übel, wenn im Hintergrund ein Kind vorbeihuscht oder sogar frech in die Computerkamera strahlt. Im Gegenteil: genau solche Situationen zeigen die sonst oft nur seriösen Businesspartner*innen plötzlich von einer ganz

anderen, sehr menschlichen und privaten Seite. Das führt in vielen Fällen sicherlich dazu, das Gegenüber besser zu verstehen und Empathie zu empfinden. Genauso ist es mit den durch die Pandemie eingeschränkten Geschäftsreisen: Sehr viele erleben das mittlerweile als Entlastung und der Umwelt tut es auch gut. Zwar sehnen sich die meisten auch wieder nach dem persönlichen Austausch, doch en gros beobachten wir eine Entschleunigung.

Gefragt wie nie – neue Ideen für die Akquisition

Fehlende persönliche Treffen sind gerade für jene Anwälte*innen schmerzlich, die bisher neue Mandate beim Business Lunch, auf dem Golfplatz oder auf Konferenzen akquiriert haben. Sie spüren im Moment deutlich, was es bedeutet, wenn diese persönlichen Termine nicht mehr stattfinden und damit die wichtigste Grundlage ihrer bisherigen Business Strategie entfällt. Doch was passiert gerade jetzt? Nach dem Motto „Not macht erfinderisch“ denken sie sich Alternativen aus und erarbeiten neue Konzepte, wie u.a. mit digitalen Möglichkeiten neues Geschäft angebahnt werden kann. Viele Kanzleien werden hier im Moment sehr kreativ und wagen sich auf Pfade, die sie bisher für unmöglich hielten.

Zwischenfazit

Was lehrt uns diese Betrachtung?

- 1.) Die Rechtsbranche hat erlebt, was Disruption bedeuten kann.
- 2.) Sie kann sich neuen Umständen anpassen und innovative Schritte gehen, wenn sie muss.
- 3.) Um neue, bisher ungewohnte Wege einzuschlagen ist eine offene Geisteshaltung hilfreich.

Sind Jurist*innen also in der Lage, sich auf Veränderungen einzulassen und die daraus resultierenden, neuen Bedürfnisse ihrer Kund*innen

¹<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/tax/articles/contract-and-commercial-management-survey.html>

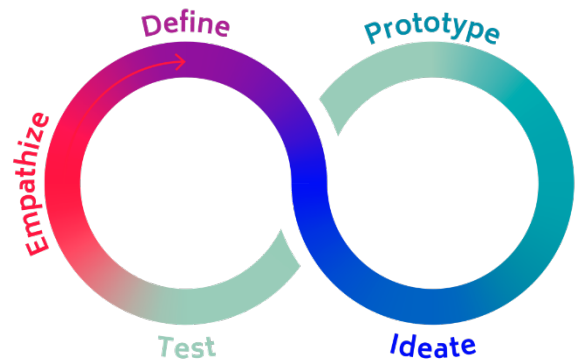
(egal ob intern oder extern) zu erkennen, haben sie bereits die wichtigste Fähigkeit für Innovation erlernt: sich mit einem offenen Mindset neuen Ideen zu öffnen und neue Wege zu gehen.

Mindset, Change und Legal Design

Was hat Innovation mit Legal Design und einem offenen Mindset zu tun?

Legal Design ist die Verbindung aus Recht und Design, die seit etwa 5 Jahren weltweit auf dem Vormarsch ist und derzeit einen regelrechten Boom erfährt. Die Rechtsindustrie bedient sich dabei einer sehr erfolgreichen Innovationsmethode und Problemlösungstechnik, die sich typischerweise im Bereich Design findet. Die meisten nützlichen und intuitiven Produkte und Services, die wir sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Kontext heute verwenden (z.B. Smartphones, Applikationen, Plattformlösungen für Fahrdienste wie UBER usw.), werden mit der sog. Design Thinking Methode entwickelt und führen zu sog. nutzerzentrierten Ergebnissen. Man spricht hier auch von sog. Kunden- oder Nutzererlebnissen (user experiences). Der Weg dorthin führt durch einen kreativen Problemlösungsprozess in mehreren Schritten:

1. Er beginnt mit dem Verstehen der jeweiligen Herausforderung aus einer 360° Grad Nutzerperspektive. Bei der Recherche werden Bedürfnisse, Empfindungen und Wünsche aller potenziellen Nutzer*innen und Beteiligten im Kontext des Problems erforscht, aus der sich Erkenntnisse für die Definition der zu lösenden Aufgabe ableiten.
2. Darauf aufbauend folgt eine kreative Ideenfindung mit verschiedenen Techniken, aus der Prototypen entwickelt, getestet und so lange verbessert werden, bis sie das zugrundeliegende Problem nützlich, intuitiv und möglichst einfach lösen.



Im Unterschied zum reinen Design Thinking hat das Legal Design stets das Ziel, dass die Lösung sowohl den bestmöglichen rechtlichen Rahmen bietet oder ausschöpft, als auch eine so einfache Problemlösung offeriert, dass sie vom Empfänger oder Beteiligten leicht verstanden und angewendet werden kann. Designwissenschaft und Rechtswissenschaft werden in der Legal Design Methode damit gleichrangig miteinander verknüpft.

Der/die traditionell ausgebildete Jurist*in wird spätestens jetzt merken, dass sich die beschriebene Vorgehensweise von der klassischen juristischen Arbeit an einigen Stellen grundlegend unterscheidet. Um sich diesem neuen Spielraum zu öffnen, benötigt jede/r Jurist*in zunächst das eingangs beschriebenes Mindset, das offen für Neues und ungewöhnliche Ideen ist.

Anwendungsbereiche

Die Legal Design Methodik ist überall dort einsetzbar, wo es um Fragen und Antworten rund ums Recht sowie dem Thema Zugang zum Recht geht.

1. Rechtsinhalte in Dokumenten und Verträgen

Einer der bisher bekanntesten Anwendungsbereiche sind nutzerzentriert gestaltete Rechtsinhalte in Form von Verträgen. Wir beobachten weltweit bereits

eine wachsende Anzahl an Vertragsdesigns, die von der traditionellen Form abweichen. Das reicht von Verträgen, die nicht mehr nur Text, sondern auch Bilder oder Icons enthalten bis hin zu reinen Comicverträgen und damit Verträgen, die fast ausschließlich aus Bildern bestehen².

Legal Design hat in diesem Anwendungsbereich immer die Aufgabe, zunächst den Bedarf der potenziellen Adressat*innen eines rechtlichen Texts zu eruieren, daraufhin den Inhalt rechtlich wasserdicht abzubilden und ihn gleichzeitig einfach und verständlich zu halten. Dafür werden Instrumente des Kommunikations- und Informationsdesigns eingesetzt wie z.B. ein übersichtliches Textdesign, Verwenden von Farben und Einsatz grafischer Elemente wie Tabellen, Checklisten, Icons oder Bilder. Das macht die Inhalte leichter fassbar, passend zur jeweiligen medialen Umgebung. Denn das richtige sog. User Interface Design (UI) hängt davon ab, in welcher Umgebung z.B. ein Vertrag geschlossen wird. Ein gedruckter Text benötigt andere Designelemente als ein Text, der interaktiv auf einem mobilen Endgerät genutzt wird.

Während viele Unternehmen die Vereinfachung sehr begrüßen und diese vor allem im B2C Bereich bereits vorantreiben, bestehen auf Seiten der Traditionalisten teilweise Bedenken gegenüber einfach gehaltenen, visualisierten Verträgen mit dem Argument, Recht stosse bei der

Vereinfachung durch Visualisierung an seine Grenzen.

Das lässt sich mit der Ausbildung in Universitäten erklären, in denen nur materielles Recht gelehrt wird, nicht aber die Fähigkeit, rechtliche Ausführungen besonders verständlich zu halten.

Rechtswissenschaft ist bis dato eine Textwissenschaft. Die Annahme, komplexe Sachverhalte und Verhältnisse müssten auch komplex formuliert sein, führt aber dazu, dass sie für Menschen ohne juristischen Hintergrund nur schwer zu verstehen sind. Daher muss die Prämisse sein: je einfacher komplexe Informationen modular heruntergebrochen und in klar verständliche Informationseinheiten verwandelt und zugänglich gemacht werden, umso größer ist die Chance, dass sie auch von Menschen verstanden werden, die kein rechtliches Fachwissen besitzen. Zwar können komplexe Rechtsbeziehungen und -verhältnisse oft nur Jurist*innen mit entsprechender Expertise durchdringen. Daher ist juristisches Fachwissen wertvoll und nötig. Wenn es aber darum geht, Beteiligte und Betroffene einer rechtlichen Beziehung in einer komplexen Lage richtig zu beraten, kommt es gerade darauf an, dass die Akteur*innen verstehen, um was es geht. Sich auf den Standpunkt zu stellen: Jurist*innen müssten kompliziert kommunizieren, weil die Materie kompliziert ist, verfehlt oft die Grundidee der anwaltlichen Aufgabe. Nämlich die, Übersetzer*in zu sein und das Wissen zugänglich zu machen, das jeder/e

² siehe z.B: Nutzerzentrierte NDAs: <https://astridkohlmeier.de/portfolio/nda-startups/> oder Comic-Verträge: <https://www.comicbookcontracts.com> oder privacy terms at a glance <https://juro.com/policy.html#>

Bürger*in, Geschäftsfrau und -mann, Mieter*in, Angestellter und Angestellte, Käufer*in usw. in der jeweiligen Situation benötigt, um selbstbestimmt handeln zu können.

Fazit:

Steigende Komplexität erfordert mehr Kreativität in der Kommunikation der rechtlichen Inhalte. Der Einsatz von verständlicher Sprache und visuellen Designelementen ist dabei extrem hilfreich!

2. Produkte und Rechtsdienstleistungen

Ein anderer Anwendungsbereich der Legal Design Methode findet sich in der Art und Weise, wie und welche Rechtsdienstleistungen erbracht werden. Egal ob innerhalb eines Unternehmens oder einer Kanzlei: bei der Entwicklung von Angeboten rückt der tatsächliche Bedarf von Betroffenen und Rechtssuchenden in den Mittelpunkt aller Überlegungen. Entlang der sog. „customer“- oder „client-journey“ - das ist die Abfolge von zeitlich beschränkten Einzelschritten, die ein/e Kund*in oder Mandant*in von Bedarfswahrnehmung bis zur Inanspruchnahme eines (Rechts)Services geht -, wird analysiert, wie ein/e Nutzer*in effektiver und intuitiver bedient werden kann. Das können dann Services oder Produkte wie z.B. standardisierte Rechtsdokumente, Tools oder Templates sein.

Die klassische Rechtsberatung lässt sich beispielsweise in bestimmte Servicephasen unterteilen, z.B. in vor, während und nach der Rechtsberatung. Man kann hier auch von einem „Rechtsberatungszyklus“ sprechen. Mit der Legal Design Methode werden alle Phasen des Zyklus gründlich untersucht und zwar mit Blick auf: Welchen

Bedarf hat ein/e Mandant*in in welchem Zeitpunkt konkret und welche Angebote muss eine Kanzlei entwickeln, um den/die Mandant*in jeder Situation zufrieden zu stellen. Das kann dann entweder eine einfache Form der Kontaktaufnahme oder fortlaufenden Kommunikation sein (z.B. regelmäßige Updates über den Fortschritt eines Mandats per SMS oder anderer Kommunikationskanäle, die zum/zur Mandant*in passen), oder auch, einfache und immer wiederkehrende Fragen zu bestimmten Rechtsthemen z.B. schon über die Kanzleihomepage mittels eines automatisierten Chatbots zu klären.

Um zu überprüfen, ob die neuen Ideen auch funktionieren sind eine enge Zusammenarbeit und entsprechende Tests mit echten Nutzer*innen/ Mandant*innen erforderlich.

Die Zukunft heißt Kundenerlebnisse

Das Ziel ist der sog. „client success“ und die „client satisfaction“ – zwei Begriffe aus der Service Design Lehre, die sich auch auf Rechtsdienstleistungen übertragen lassen. Es ist also wichtig zu lernen, was Kund*innen entlang des Servicezyklus zufrieden stellt. Dabei wird mit Mitteln des sog. UX Designs (user experience design) die bestmögliche sog. „customer experience“ entwickelt. Voraussetzung ist dafür, zu verstehen, was Kund*innen oder Mandant*innen wirklich brauchen und welche Lösungen sie als nützlich empfinden. Mit Legal Design können so neue Kundenerlebnisse geschaffen werden, die zu mehr Zufriedenheit und Kundenbindung führen.

3. Prozesse, Workflows und Legal Tech

Geht es darum, bestimmte Abläufe zu strukturieren, hilft die analytische Herangehensweise der Legal Design Methode ebenso. Wie bei der Gestaltung von Services und Produkten lassen sich auch Prozesse und Workflows vereinfachen und sinnvoller aufbauen. Dabei werden nicht nur unnötige Arbeitsschritte eliminiert, sondern es wird auch klarer, wo sich Arbeitsvorgänge ggf. immer gleichartig wiederholen und automatisiert werden können. Erst dann sollte entschieden werden, ob entsprechende Legal Tech Produkte eingesetzt werden können. Das gilt sowohl für bereits etablierte Prozesse, die optimiert werden sollen als auch für ganz neue Abläufe, die von Anfang an auf die Bedürfnisse der Nutzer*innen in einem bestimmten Ökosystem entworfen werden. Legal Design unterstützt auch hier die Vereinfachung von Workflows und bietet eine ideale Vorbereitung zur Entwicklung der richtigen Legal Tech Strategie in Unternehmen und Kanzleien.

4. Justiz | Zugang zu Recht und Gerichten

Im Bereich der Justiz und dem Zugang zur Justiz lassen sich sämtliche Abläufe nutzerzentriert designen. Erste Ansätze finden sich in Deutschland z.B. rund um die OLG Arbeitsgruppe „Modernisierung des Zivilprozesses“³. Das kürzlich auf einer Onlinekonferenz diskutierte Thesepapier der Arbeitsgruppe setzt sich mit der Frage auseinander, wie die Prozesse rund um die Zivilgerichte reformiert werden müssten, damit sie bürgernaher werden und Zivilverfahren z.B. durch digitale Angebote

beschleunigt werden könnten. Das Thesepapier enthält u.a. Vorschläge für ein Onlineportal für Mahnverfahren, ein bundesweit einheitliches elektronischen Bürgerportal sowie reine Online-Verfahren und den Einsatz künstlicher Intelligenz im Kostenfestsetzungsverfahren.

Zwar hat die Diskussion, ob hierbei Legal Design Maßnahmen eingesetzt werden noch nicht ausdrücklich begonnen. Der Ansatz böte aber die ideale Grundlage, bei der Reform den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Mit einem sog. „deep user research“ könnte untersucht werden, welchen Bedarf die Bürger*innen und andere Beteiligte im Zusammenhang mit der gerichtlichen Rechtsverfolgung von Ansprüchen überhaupt haben.

Eine Idee, die nicht neu ist, sondern in internationalen Beispielen im Zusammenhang mit der Modernisierung der Justiz allgemein bereits erfolgreich angewendet wird. Erwähnt seien hier die Initiativen des in Den Haag ansässigen Hiil | The Hague Institute for Innovation of Law⁴, das sich als weltweiter Thinktank darauf versteht, Herausforderungen rund um den Zugang zum Recht kollaborativ anzugehen.

5. Gesetzgebung

Auch hier ist Legal Design eine hilfreiche Methode, um einerseits das Gesetzgebungsverfahren und andererseits die Ausgestaltung konkreter Gesetze nutzerzentriert zu fassen. Das bedeutet, die Formulierungen der Gesetze selbst könnten unter Einsatz der Methode verständlicher

³ https://www.justiz.bayern.de/media/images/behoerden-und-gerichte/oberlandesgerichte/nuernberg/diskussionspapier_ag_modernisierung.pdf

⁴ <https://www.hiil.org>

werden, aber auch der Gesetzgebungsprozess selbst vereinfacht und auf den Bedarf der Adressat*innen eines Gesetzes abgestimmt werden. Das Potenzial liegt hier in der Berücksichtigung der Nutzerperspektive durch den vorab zu untersuchenden Bedarf einer Vielzahl von Beteiligten und/oder Betroffenen (Stakeholder) an einem bestimmten Regelungsgehalt.

Deutschland hat hier noch kein etabliertes Modell, es würde sich aber lohnen, dies gesetzgeberseitig näher in den Fokus zu nehmen. Das Vorgehen könnte u.a. auch dazu beitragen, dass unsere Gesetzgebungsprozesse nicht nur von Lobbyisten dominiert würden, sondern dass ALLE Betroffenen und damit Stakeholder einer bestimmten Regelung in eine Gesetzesinitiative einbezogen würden.

Auch hier gibt es internationale Anregungen, wie zum Beispiel die Initiativen des Legal Design Labs der D-School der Stanford University unter der Leitung von Margaret Hagan. Sie hat bereits mehrfach gezeigt, welche Vorteile der Legal Design Ansatz im Gesetzgebungsverfahren hat, zum Beispiel im Kontext der Themen criminal law und housing⁵.

Sehr interessant ist in diesem Zusammenhang auch die „Utah legal sandbox“ – Initiative des State Courts des amerikanischen Bundesstaates Utah⁶. Hier geht es zwar vorwiegend nicht um Gesetzgebung, die Initiative bietet aber einen geschützten Raum (sandboxes) an, in

dem Innovationen und neue Regelungen unter Anleitung ausprobiert und getestet werden können. Über die Eignung solcher Reallabore im Kontext Legal Tech und Anwaltskanzleien in Deutschland hatte übrigens Cord Brügmann bereits 2019 berichtet⁷.

Wer benötigt die Methode Legal Design also?

- Die **Nutzer*innen und Adressat*innen von Recht/Bürger*innen**. Sie sind diejenigen, die von der Vereinfachung rechtlicher Sachverhalte und Regelungen am meisten profitieren. Sie müssen verstehen können, welche Rechte und Pflichten in welcher Weise für sie gelten und welche Konsequenzen sich bei Nichtbeachtung ergeben.
- **Behörden und Verwaltung**, um Prozesse und Verwaltungsvorgänge zu vereinfachen und nutzerfreundlich zu gestalten.
- **Anwält*innen/Jurist*innen (egal ob in Kanzleien, Unternehmen oder der Justiz)**, damit sie auf Basis eines neuen Skillsets ihre Nutzer*innen richtig verstehen und ihnen so maßgeschneiderte Produkte und Services anbieten können, die diese wirklich brauchen. Aber auch, um ihre Workflows, Legal Tech Tools und Abläufe nutzerzentriert zu gestalten, damit sie nützlich, leicht bedienbar und sinnvoll sind.
- **Gesetzgeber (Legislative)**, um schon bei der Gesetzgebung auf die richtigen Bedarfe/Umstände Rücksicht nehmen zu können.

⁵ <http://justiceinnovation.law.stanford.edu>

⁶ <https://sandbox.utcourts.gov>

⁷ <https://www.lto.de/recht/zukunft-digitales/l/risiko-innovation-legal-tech-regulatory-sandboxes-reallabore/>

- **Anbieter*innen von Innovationen im Recht**
wie z.B. Legal Tech Unternehmen, die neue Services und Produkte auf ihre Kund*innen zuschneiden sollten. Nur wer den Bedarf von Rechtsanwender*innen und Rechteinhaber*innen wirklich versteht, wird Instrumente entwickeln, die problemlösend, intuitiv und zielführend sind. Wenn Legal Tech Anbieter*innen z.B. eine solitäre Lösung ohne Schnittstellen zu gängigen Standardprogrammen anbieten, agieren sie häufig am Bedarf der Kund*innen vorbei. Kund*innen von Legal Tech Anbietern beklagen oft, dass ihre Bedürfnisse nicht erkannt werden. Dem kann man mit einem kundenzentrierten Ansatz begegnen
- **Studierende!** Mit dem Rechtsstudium werden schließlich die Weichen für die spätere Berufsausübung gestellt. Legal Design sollte daher als zusätzliches Skillset schon während der Studienzeit erlernt werden. Je eher Studierende ein offenes Mindset entwickeln statt nur auf das materielle Recht getrimmt zu werden und je eher sie die Fähigkeit erlernen, kollaborativ zu arbeiten statt sich alleine gegen den Rest durchzusetzen, desto höher ist die Chance, dass sie den stetigen Wandel als Chance und nicht als lästige Hürde verstehen.

Fazit:

Legal Design ist nicht nur Grafikdesign, wie immer wieder jene annehmen, die sich mit der Materie noch nicht auseinandergesetzt haben. Die Unterschiedlichkeit der Anwendungsgebiete zeigt einerseits, wie viel Innovationspotenzial in der Rechtsindustrie steckt und andererseits, wie hilfreich die Legal Design Methode ist, damit künftige Angebote den Bedarf der Nutzer*innen besser treffen.

Die Anpassung der Angebote und Produkte an die Erwartungen der Nutzer*innen kann besonders dann gelingen, wenn sich möglichst viele unterschiedliche Stakeholder*innen und Betroffene gemeinsam mit einem offenen Mindset an die Herausforderungen machen, die in jedem der einzelnen Anwendungsbereiche stecken.

Die Rechtsindustrie hat die Chance, sich neu zu formieren. Hin zu mehr unterstützenden, problemlösenden Angeboten, die Komplexität vermeiden, für jeden verständlich, zugänglich und wirklich nützlich sind.

BUCERIUS CENTER ON THE LEGAL PROFESSION

Unter dem Dach der Bucerius Law School agiert das Bucerius Center on the Legal Profession an den Schnittstellen Recht und Wirtschaft, Management und Führung, Innovation und Digitalisierung sowie Persönlichkeitsentwicklung. Es richtet den Blick nach vorne und begleitet den Rechtsmarkt mit Hilfe von Analysen, Veröffentlichungen und Befragungen, um Trends und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und aufzubereiten.