

Kapitel 1

Die Legal-Design-Prinzipien

Wenn Sie Legal Design erfolgreich praktizieren, lehren oder im Team anwenden möchten, brauchen Sie zunächst das passende Umfeld und ein entsprechendes Mindset.

In diesem Sinne stellen wir Ihnen zehn grundlegende mentale Modelle vor, die wir als Legal-Design-Prinzipien bezeichnen. Machen Sie sich mit ihnen vertraut und bauen Sie sie routinemäßig in Ihre Arbeitsprozesse ein – egal, ob Sie alleine arbeiten oder im Team. So schaffen Sie für sich und Ihr Team nach und nach den Raum und die passende Kultur, um erfolgreiche Legal-Design-Projekte und -Initiativen umsetzen zu können.

Vermeiden Sie ein vor- schnelles Urteil über sich und andere.

Ein kritischer Kopf, dem auch der kleinste Fehler nicht entgeht – kommt Ihnen das bekannt vor? Nicht umsonst stehen Juristinnen dafür, sich mit Adleraugen durch Stapel von Akten und Fakten zu kämpfen und innerhalb kürzester Zeit Schwachpunkte, Grenzen und Fehler zu identifizieren – in dieser Fähigkeit liegt ihre Hauptkompetenz. Gleichzeitig kann dieser kritische Blick aber auch zu einer verengten Sichtweise und mangelnden Bereitschaft führen, sich auf neue Wege und Ideen einzulassen.

Warum ist das so? Der Haken an dieser Haltung ist, dass Juristen eher darauf fixiert sind, die *Probleme* einer Fragestellung aufzuspüren, also zu beleuchten, warum etwas *nicht* funktioniert – statt sich anzusehen, warum oder wie es eben doch funktionieren könnte. Häufig werden an sich gute Ideen in juristischen Organisationen daher wieder verworfen, bevor sie überhaupt die Chance haben, ausgearbeitet zu werden und sich zu bewähren.

Das klassische juristische Umfeld ist eher kreativitätsfeindlich.

Die meisten Juristinnen arbeiten auch heute noch in einem eher traditionellen Umfeld, das nicht gerade mit Kreativität und Experimentierfreude assoziiert wird. Es herrschen eher eine gewisse Angst vor Fehlern und das Bestreben vor, Risiken zu mindern und zu vermeiden, wo immer es geht. Juristische Lösungen sollen ja auch bestenfalls unanfechtbar sein und dem jeweiligen Gesetz lückenlos standhalten – für die präzise Ausarbeitung werden Juristen schließlich bezahlt. Ungenauigkeiten sind mit hohen Kosten verbunden und können schwerwiegende Konsequenzen, wie die Haftung Einzelner oder ganzer Firmen, nach sich ziehen. Um das zu vermeiden, sind

rechtlich wasserdichte Lösungen also unabdingbar.

Vor diesem Hintergrund sind die Bedenken gegenüber nicht perfekten Lösungen und Ideen nur verständlich. Und das sei hier schon einmal erwähnt: An dem Ziel, rechtlich fundierte Lösungen zu erbringen, will die Legal-Design-Methode auch gar nicht rütteln. Im Gegenteil: Legal Design verbindet gleichrangig profunden Rechtsrat mit den Möglichkeiten des Designs. Dennoch bieten ungewöhnliche, vielleicht noch nicht perfekte Ideen in Wahrheit ungeheure Chancen. Machen Sie sich also frei von Ihrem strengen Urteil über sich und andere. Erst dann werden Sie verstehen, welche Chancen Legal Design als Trial-and-Error-Methode für Juristen bereithält.

Legal Design ist am besten in einer Umgebung möglich, in der statt Rechtfertigung und Verurteilung Offenheit gegenüber neuen Gedanken, Vorschlägen und Empfehlungen herrscht. Das geht jedoch nur, wenn sich alle mit ihrem Urteil zurückhalten – mit dem über andere wie auch über sich selbst.

2 SCHEITERN SIE FRÜH

Lassen Sie nicht zu, dass die Angst vor dem Scheitern neue Wege verbaut.

Juristinnen fürchten wohl kaum etwas so sehr wie einen Fehlschlag. Warum? Weil der Job eines Juristen nun mal darin besteht, äußerst präzise zu agieren und in dieser komplexen Welt für Sicherheit und Klarheit zu sorgen. Mandantinnen zahlen dafür, dass eventuelle Risiken so gering wie möglich gehalten werden. Scheitern als Instrument des Lernens zu begreifen, ist bei

Juristinnen eher unüblich und mental mit mittelmäßigen Lösungen verbunden. Lässt man sich aber positiv auf die lernende Haltung ein, ist das keineswegs mittelmäßig. Es ist höchste Zeit, dass Juristen sich einer echten Fehlerkultur öffnen!

Fehlschläge akzeptieren – Ohne Qualitätsverlust

Die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen, bedeutet nicht, sich mit einer minderwertigen Leistung zufriedenzugeben. Sie bedeutet auch nicht, etwaige Rechtspositionen zu schwächen oder eine schlechtere Dienstleistungsqualität zu erbringen. Ganz im Gegenteil: Wir sehen in der Fehlerakzeptanz ein wichtiges Vehikel, bessere Lösungen zu entwickeln, ohne den Kern der Sicherheit einer Rechtsberatung zu verwässern. Nicht zuletzt deswegen, weil Anwältinnen schon aus Haftungsgründen kaum Spielraum für Fehler haben. Im Übrigen auch ein wichtiger Grund, warum viele Juristinnen bislang vor neuen, eher unsicher wirkenden Wegen zurückschrecken.

Um einen innovativeren Umgang mit Klientinnen zu pflegen und neue Ansätze für Rechtsberatung, juristische Produkte und Dienstleistungen zu definieren, braucht es die Bereitschaft und Fähigkeit, Neues auszuprobieren. Fehler dienen dabei als wichtige Meilensteine innerhalb des Change- und Innovationsprozesses, denn nicht jede Idee führt auf Anhieb zum idealen Ergebnis.

Jede neue Idee, die nicht zum Erfolg führt, liefert aber wichtige Erkenntnisse: Was hat funktioniert und warum? Was hat nicht funktioniert und warum nicht? Was können wir beim nächsten Mal besser machen? Früh scheitern – schnell dazulernen – mit neu gewonnenen Erkenntnissen weitermachen. Legal Design greift hier das klassische Designer-Motto „fail fast, fail often“ auf. Das bedeutet: Ausprobieren und Testen, aus dem Feedback lernen und mit dem Gelernten neue Produkte und Services für die Branche entwickeln.

Seien Sie neugierig! Lassen Sie Ihrer eigenen Kreativität und der anderer freien Lauf.

Auf die Frage, wodurch sich Designerinnen besonders auszeichnen, antworten die meisten Menschen: Designerinnen seien in erster Linie sehr kreativ.

Keine Frage: Designer entwickeln neue Ideen, und dazu braucht es Kreativität. Fragt man dagegen Juristinnen, ob sie sich selbst für kreativ halten, verneinen die meisten. Dieses Phänomen wollen wir uns einmal näher ansehen.

Kinder besitzen den Schlüssel zur Kreativität

Kinder leben ihre Kreativität vollkommen frei aus – zumindest in den ersten Jahren. Es gibt noch keine allzu strengen Regeln, sie verhalten sich ungehemmt und lassen ihrer Fantasie freien Lauf. Sie haben auch nur selten Angst davor, sich zu blamieren, wenn sie ein Bild malen, eine Geschichte erzählen oder einen imaginären tanzenden Bären nachahmen. Kinder leben einfach ihre Lust am Entdecken und Experimentieren aus. Diese Freiheit hat spätestens dann ein Ende, wenn die Schule beginnt und der vorher freie Geist plötzlich mit Dingen wie Logik und Sorgfalt konfrontiert wird. Ab diesem Zeitpunkt treten immer mehr Regeln ins Leben, und die freie Kreativität wird immer stärker eingeschränkt.

In weiterführenden Schulen und Universitäten wird die Kreativität dann häufig noch weiter reduziert. Gerade in einem Studiengang wie der Rechtswissenschaft, der ganz besonders auf Logik und Analysefähigkeit aufbaut,

wird kreativen Skills weder Platz eingeräumt noch werden sie gelehrt. Stattdessen werden Jurastudierende darin trainiert, das Recht und die jeweilige Rechtsprechung präzise anzuwenden und bestimmten Subsumtionsmustern zu folgen. Nicht selten wird ihnen beigebracht, wie sie ihre Antworten idealerweise strukturieren sollten. Kurz: Der Begriff Kreativität wird selten mit Juristen assoziiert.

Wenn Kreativität auf Rationalität trifft

Legal Design besteht zwar aus einer Vielzahl möglicher Schritte, ist jedoch das genaue Gegenteil festgelegter Muster und Abläufe. Es geht stets um Innovation und neue Ansätze, wofür Kreativität unabdingbar ist. Doch wie können Juristinnen diese vermeintlich verloren gegangene Fähigkeit wieder aktivieren? Wie können sie ihr „Kreativbewusstsein“¹ (neu) aufbauen? Die gute Nachricht: Kreativität kann nicht nur (neu) erlernt, sondern mithilfe mentaler Übungen sogar verbessert werden. In ihrem Buch „*The secret of the highly creative thinker*“ zeigen die Autorinnen Dorte Nielsen und Sarah Thurber auf, dass hinter kreativen Ideen häufig die Kernfähigkeit steckt, unerwartete Zusammenhänge herzustellen und Verbindungen zuzulassen, auf die andere nicht kommen würden². Durch regelmäßiges Training kann jeder Einzelne lernen, überraschende Verknüpfungen zu finden, und das zählt direkt auf die Fähigkeit des kreativen Denkens ein.

Spüren Sie Ihren kreativen Flow auf

In Legal-Design-Projekten werden verschiedene Kreativtechniken genutzt, Juristinnen dabei unterstützen, zu ihrer gestalterischen Kraft zurückzufinden. Diese Kraft ist in jedem von uns angelegt. Um dabei in einen echten Flow zu kommen, sollten zunächst die mentalen und äußeren Bedingungen

¹ Kelley, Tom und David Kelley. *Kreative Zuversicht: Unleashing the Creative Potential within Us All*.

² Dorte Nielsen und Sarah Thurber, *The secret of the highly creative thinker*.

stimmen. Ein paar Tipps für die Gestaltung eines innovativen Umfelds³ finden Sie am Ende dieses Kapitels.

Wir möchten Sie dazu ermutigen, Ihre Wurzeln neu zu entdecken und zu Ihrer ursprünglichen kreativen Natur zurückzufinden. Vielen Menschen fällt es insbesondere am Anfang eher schwer, ihre Ideen beispielsweise mithilfe einer einfachen Zeichnung auszudrücken. Unsere Erfahrung aber zeigt: Es lohnt sich, sich auf dieses Experiment einzulassen und dabei Schritt für Schritt besser zu werden. Ein weiterer Pluspunkt: Gemeinsam mit Kolleginnen oder auch Klientinnen Ideen zu entwickeln, macht unglaublichen Spaß! Im Team kreativ zu sein, hat eine ganz besondere, verbindende Kraft und schweißt Sie mit Ihrem Team und Kundinnen enger zusammen.

Daher: Erlauben Sie sich und anderen, neu zu denken, und verlassen Sie ganz bewusst ausgetretene Pfade und gewohnte Denkmuster!

3 "If you look at history innovation doesn't come just from giving people incentives; it comes from creating environments where their ideas can connect." Kevin Kelly und Steven Johnson, *Where Ideas Come From*, abgerufen am 27. September 2010 auf www.wired.com

4 ÄNDERN SIE DIE RICHTUNG RECHTZEITIG (PIVOTING)

Verlieben Sie sich nicht zu sehr in Ihre Geschäftsidee. Behalten Sie die Kundinnen im Blick und seien Sie bereit, sich immer wieder neu auszurichten.

Was haben YouTube, Slack, Shopify und Yelp gemeinsam – mal abgesehen davon, dass sie zu den bedeutendsten Unternehmen weltweit zählen? Sie alle haben einen harten Wendepunkt hinter sich. Jedes dieser vier Unternehmen hat sich zu einem bestimmten Zeitpunkt erfolgreich von seinem ursprünglichen Geschäftsmodell, Produkt oder Leistungsversprechen abgewandt, einen neuen Weg eingeschlagen und damit jeweils die gigantische Marke aufgebaut, die wir heute kennen und nutzen.

Im Business-Kontext ist das sogenannte „Pivoting“ an der Tagesordnung. Damit ist eine substanzielle Änderung der Geschäftsstrategie gemeint, die in der Regel durch ein überdurchschnittlich beachtenswertes Kunden-Feedback ausgelöst wird.

In der Rechtsbranche ist Pivoting dagegen eher unüblich. Anderenfalls hätten die meisten Anwaltskanzleien wohl schon vor mindestens zehn Jahren den Verbrauchertrend hin zur Digitalisierung bemerkt und einen Großteil ihrer Ressourcen in den Aufbau eines vernetzten Dienstleistungsangebots gesteckt, um sich so eine neue, besser skalierbare und automatisierte Einnahmequelle zu erschließen. Kanzleien stellen aber nur selten Mittel für sogenanntes „Experience Design“⁴ zur Verfügung, denn sie eruieren häufig weder den echten Bedarf der Klienten noch analysieren sie, welche Schlüsse sie aus bestimmten Kundenerfahrungen ziehen müssen. Das ist sicher einer der Hauptgründe, warum es Kanzleien bisher auch nur selten gelingt, sich an veränderte Kundenbedürfnisse anzupassen und sich entsprechend neu auszurichten.

Kanzleien fehlen Kenntnisse im Experience Design

In anderen Industrien spielt Design bereits eine sehr wichtige Rolle. Alle erfolgreichen Global Player, wie etwa Apple, PepsiCo und Procter & Gamble (P&G), investieren seit Jahren in Design. Und zwar nicht nur in Fragen der formalen Gestaltung und Ästhetik, sondern auch hinsichtlich ihrer strategischen Ausrichtung. Experience Design spielt dabei eine entscheidende Rolle – und zwar bei der Gestaltung ihrer Produkte und Dienstleistungen.

Die Rolle von Experience Designern

Experience Designer beobachten, wie sich die Kunden verhalten und was ihre Entscheidungen beeinflusst. Anschließend bringen sie ihre Erkenntnisse in die internen Entscheidungsprozesse ein. Der Kunde sitzt sozusagen immer mit am Tisch. In den Design-Teams namhafter Unternehmen finden sich daher nicht nur User Experience(UX) Designerinnen, Industriedesignerinnen, Illustratorinnen und Animationskünstlerinnen, sondern auch Experience Designerinnen. Sie bringen wichtige Skills, wie strategisches Design, Designforschung, Psychologie, Ethnografie und fundierte Kenntnisse über

4 Mehr dazu in Kapitel 3.

benutzerfreundliches Design, ins Unternehmen ein. In den meisten Anwaltskanzleien fehlen diese Kenntnisse oder Rollen.

Selbst innovative Anwaltskanzleien konzentrieren sich bisher meistens in erster Linie auf Legal Tech.

Es gibt zwar bereits fortschrittlichere Kanzleien mit Innovationsmanagern oder einem ganzen Innovations-Team. Deren Aufgabe besteht aber häufig noch darin, sich hauptsächlich um die technologische Weiterentwicklung der Kanzlei zu kümmern. Das Thema Kundenzentrierung und Nutzererfahrung spielt bisher kaum eine Rolle. Unserer Meinung nach sollten Kanzleien neben Innovations- und Technologie-Teams zusätzlich Experience Design Teams einsetzen, die dann auch wirklich kundenzentrierte Strategien erarbeiten.

Die Aufgabe eines solchen Experience Design Teams besteht darin, das jeweilige Ökosystem im Ganzen zu bewerten und bei internen Abstimmungen den Kundenblick zu repräsentieren. So wird sichergestellt, dass jede vom Legal Tech Team entwickelte Technologie und jede vom Innovations-Team ins Leben gerufene neue Initiative sowie jede von der Geschäftsleitung beschlossene Strategie auch zu den Bedürfnissen, Erwartungen und zur Motivation der Kunden passt. Auf dieser Basis können Rechtsabteilungen und Kanzleien dann fundierte Entscheidungen treffen, die auf die Bedürfnisse der Kunden *und* auf die Geschäftsziele abgestimmt sind. Sie erkennen neue Trends ohne nennenswerte Verzögerung und können einschätzen, ob eine Neuausrichtung erforderlich ist. Und sie sind in der Lage, sich zusätzlich zu ihren bestehenden Dienstleistungen neue Einnahmequellen zu erschließen, und zwar noch bevor ihre Klienten überhaupt den Bedarf danach äußern. Wer sich Experience Design ins Unternehmen holt, hat die Chance, sich vom passiven Akteur zum proaktiven Marktführer zu entwickeln. Auf diesen Aspekt werden wir in *Kapitel 7 Kundenerlebnisse oder Legal User Experience* noch näher eingehen.

Pivoting im Zusammenhang mit Legal Design

Zurück zum Pivoting. Im Bereich Legal Design ist mit Pivoting die Bereitschaft gemeint, überholte Vorstellungen und Lösungen zu verändern, sofern Beobachtungen des Kundenverhaltens dies nahelegen. Das bedeutet konkret, alte Ideen loszulassen und neue Wege einzuschlagen, um Kundinnen zufriedenzustellen. Was zur Kundenzufriedenheit führt, ergibt sich häufig ganz von selbst, wenn Sie sich in Ruhe damit auseinandersetzen, was Ihre (internen oder externen) Klienten eigentlich wirklich brauchen. Pivoting bedeutet übrigens nicht zwingend, vom eigentlichen Ziel komplett abzuweichen – das bleibt sogar meistens bestehen. Aber der Weg dorthin und die damit verbundenen Angebote ändern sich.

Flexibilität als Erfolgsfaktor

Wie wichtig es ist, Kundenwünsche ernst zu nehmen und sich gegenüber Neuem nicht zu verschließen, zeigt der exemplarische Blick auf die global ausgerichtete Online-Bewertungsplattform Yelp. Ob ein Unternehmen lokal erfolgreich ist oder nicht, hängt heute insbesondere in den USA stark von Yelp-Bewertungen durch die lokale Community ab. Yelp war aber nicht immer die top erfolgreiche Empfehlungs- und Bewertungsplattform von heute. Die ursprüngliche Geschäftsidee war zunächst ein automatisiertes System, über das Nutzerinnen ihre Freunde nach direkten Empfehlungen fragen konnten. Die Idee kam allerdings beim Publikum nicht so an wie erwartet. Bei der Analyse von Nutzer-Feedback und -verhalten fielen den Gründern interessante Muster auf. Sie entdeckten, dass ihre Kunden die Plattform vielmehr dazu nutzten, Bewertungen über lokale Geschäfte abzugeben – einfach so, zum Spaß. Die Unternehmensgründer verwarfen also kurzerhand ihre ursprüngliche Idee und schwenkten auf eine neue, an den Bedürfnissen der Kunden orientierte Ausrichtung um. Seither ist Yelp zu einer der größten und vertrauenswürdigsten Bewertungs- und Empfehlungsplattformen herangewachsen, mit rund 170 Millionen Besucherinnen im Monat und über 150 Millionen unabhängigen Bewertungen.

Was denken Sie: Wo stünde Yelp heute, wenn die Unternehmensgründer damals nicht offen für eine Neuausrichtung gewesen wären und stattdessen an ihrer ursprünglichen Idee festgehalten hätten? Wenn sie die ursprüngliche Vision ihres Unternehmens weiterverfolgt hätten, statt sich anzusehen, was ihre Kundinnen eigentlich wollen?

Schaffen Sie Raum für neue Ideen

Bleiben Sie also auf gesundem Abstand zu Ihren Ideen und versteifen Sie sich nicht zu sehr auf bestimmte Lösungen. Achten Sie auf Hinweise Ihrer Kundinnen und Mandantinnen, die darauf hindeuten könnten, dass ihre Bedürfnisse durch eine neue Idee, einen frischen Ansatz oder eine andere Lösung besser getroffen würden. Kurz: Seien Sie bereit, sich neu auszurichten.