

PLANUNG VON KANZLEI-IT

CHRISTIAN LAUX

Dr. iur., LL. M., Rechtsanwalt, Zürich

Stichworte: Kanzlei-IT, IT-Strategie für Kanzleien, Cloud Computing

In einem sich wandelnden Markt hat die Anwaltschaft ein steigendes Bedürfnis, Abläufe mit besserer Kanzlei-IT zu optimieren. Dabei stellt sich die Frage, wie Kanzlei-IT zielgerichtet beschafft werden kann. Wenn es um die Planung der Kanzlei-IT geht, sollten verschiedene Aspekte (Rahmenbedingungen, Bedürfnisse, strategische Ziele und die IT-Architektur) einbezogen werden. Nachstehend werden einige Punkte dargestellt, die in die Gesamtplanung der Kanzlei-IT einfließen sollten.

I. Vorbemerkungen

Dieser Artikel knüpft an einen Beitrag im ersten Heft der Anwaltsrevue 2015¹ an. Im ersten Heft der Anwaltsrevue 2015 habe ich Schlaglichter auf einige Publikationen von RICHARD SUSSKIND geworfen. Einer seiner Buchtitel («The End of Lawyers») hat sich im Titel des ersten Beitrags wiedergefunden. Der erste Artikel handelt ganz allgemein davon, dass Kanzleien Vorteile erzielen können, wenn sie ihre Berufstätigkeit mit geeigneter Informationstechnologie unterlegen.

Auf der Basis von ausgewählten Stichworten nennt der erste Artikel Beispiele, wie man mit Informationstechnologie entweder Kosten einsparen kann, die Effizienz steigern oder besser akquirieren kann. Dieser Schluss leitet sich ab aus der Lektüre der Publikationen nicht nur von Autoren wie RICHARD SUSSKIND.² Jüngst kommen auch Studien aus dem Kreis der Anwaltschaft hinzu: Im Jahr 2013 kommt etwa die Prognos-Studie, die der Deutsche Anwaltsverband (DAV) in Auftrag gegeben hatte,³ zum folgenden Schluss:

«Zukünftigen Entwicklungen zu folgen und deren Potenziale für die eigene Kanzlei zu prüfen, wird eine der zentralen Herausforderungen sein.»⁴

Man kann also sagen, dass die Anwaltschaft den Handlungsbedarf durchaus erkannt hat.

Ich erlaube mir, auch in diesem Beitrag wiederholt aus den Publikationen von RICHARD SUSSKIND zu zitieren. Ich halte seine Publikationen in vielfacher Hinsicht für besonders aussagekräftig.

II. Planung

1. Strategie

Die Frage, der ich in diesem Folgebeitrag nachgehen will, ist die folgende: Wie ist denn all dies umzusetzen? Es geht dabei um Elemente zur Festlegung einer Strategie.

Dabei muss ich vor überhöhten Erwartungen warnen. Eine Kanzleistategie bzw. eine IT-Strategie für eine Kanz-

lei lässt sich in einem Kurzbeitrag wie diesem nicht abschliessend beschreiben. Hier möchte ich deswegen auch nicht alle Teilaspekte beschreiben, die es zur Festlegung einer Strategie braucht. Aber ich will Inputs zur Strukturierung der Planung geben, die sich in Gesprächen, die ich bislang zu diesem Thema geführt habe, als nützlich erwiesen haben. Dass die Beschaffung von Informationstechnologie für die Kanzlei einer Strategie folgen sollte, nehme ich als gegeben und unbestritten an.

Der vorliegende Beitrag richtet sich entsprechend an den Anwalt, der eine Strategie für seine Kanzlei-IT festlegen will, bzw. an den Kanzleimitarbeiter oder den Berater, der mit der Festlegung der Strategie beauftragt wurde.

2. Umsetzung

Über die kurzen Überlegungen zur Strategie hinaus stelle ich in diesem Beitrag auch Gedanken zur Bewertung von IT dar. Zwar verlassen diese Ausführungen bereits das Feld der Strategie in Richtung Umsetzung. Aber es scheint mir sinnvoll, bei der Strategiedefinition bereits ein Auge darauf zu halten, wie denn die Strategie umgesetzt wer-

-
- 1 CHRISTIAN LAUX, The End of Lawyers? – Ableitungen aus Susskinds Thesen mit Blick auf IT in der Anwaltskanzlei, Anwaltsrevue 1/2015, 5 ff.
 - 2 Siehe etwa Mark Chandler, State of Technology in the Law, http://blogs.cisco.com/news/cisco_general_counsel_on_state_of_technology_in_the_law (besucht: 2. 2. 2015); MARC LAURITSEN, Transforming the Law, 9 Artificial Intelligence and Law, 295–303 (2001).
 - 3 Forschungsprojekt «Rechtsdienstleistungsmarkt 2030» der Prognos AG im Auftrag des DAV, abrufbar unter <http://anwaltsverein.de/leistungen/dav-zukunftsstudie> (besucht: 2. 2. 2015). Die Studie befasst sich mit den folgenden Fragestellungen: 1) Welche Auswirkungen haben wirtschaftliche, demografische, gesellschaftliche und technologische Entwicklungen auf den Rechtsdienstleistungsmarkt in den nächsten 20 Jahren? 2) Wie sind die Anwaltskanzleien heute aufgestellt, und können sie ausgehend vom heutigen Status quo auch in Zukunft erfolgreich am Markt agieren?
 - 4 Prognos-Studie, 22.

den wird. Es geht dabei um die Frage, welche Informationen denn überhaupt zur Verwaltung anstehen (dazu Ziffer V.2), sowie darum, welche Lösungsarchitektur zum Einsatz kommen wird bzw. darf (dazu Ziffer V.3). Ausserdem hat man mit Bewertungsfragen (siehe Ziffer VI) das Feld der Strategie bereits verlassen.

3. Planungsgegenstand

In einer Welt, in der sich Rechtsdienstleistungen entlokalisieren,⁵ werden Kanzleien dazu übergehen, ihre Arbeitsabläufe anzupassen (SUSSKIND: «from pricing differently to working differently»). Dabei kommt dem Umstand, dass Anwälte geradezu «extreme» Informationsarbeiter sind, grosse Bedeutung zu:

«Lurking behind any contemporary analysis of IT for lawyers must be the unassailable premise that lawyers are in the information business. They are main exponents of information management and information processing. Lawyers acquire information through education and training, capture and retain information as part of their stock-in-trade, and sell information to clients who ask for it to be applied to their circumstances. Lawyering is, arguably, more information intensive than any other industry or profession.»⁶

Daraus ergibt sich, dass die Planung sich primär auf die «Information» in der Kanzlei fokussieren sollte. Einige Grosskanzleien in der Schweiz haben Stellen bzw. Positionen für Information Manager geschaffen und signalisieren so, dass sie sich der Bedeutung der Information für ihr Geschäft bewusst sind. Das ist nicht als Plattitüde gemeint (dass alle Anwälte mit Information arbeiten, liegt ja auf der Hand). Nach meiner Erfahrung ist es erst seit wenigen Jahren so, dass Information als Gegenstand im Recht (als «asset class»⁷) verstanden wird, also ähnlich wie eine dem Eigentumsbegriff zugängliche Sache. Diese Grundhaltung sollte meines Erachtens auch einfließen, wenn es um die Planung von Kanzlei-IT geht.

«Information» kommt im Begriff «IT» bzw. «Informationstechnologie» direkt vor. Aber IT ist nicht nur Information und wird auch weiter verstanden. Vom Kabel bzw. dem Blech, das es stets braucht, über die Verwaltungssoftware zur Planung von Abläufen bis hin zur Gestaltung von Informationen zur weiteren Verwendung in anderem Kontext (Know-how-Management) – alles gehört zum zu planenden Gegenstand.

III. Analyse der Rahmenbedingungen

1. Kanzleigrösse

Ich höre oft, dass eine IT-Strategie nur etwas für grosse Kanzleien sei (namentlich von Kollegen, die in Kleinkanzleien tätig sind). Wenn es darum geht, viel Geld in eine Strategie zu investieren, dann ist die Aussage zutreffend. Wenn es allerdings darum geht, *kein Geld zu verlieren* – und auch darum geht es bei einer IT-Strategie –, dann muss man sagen, dass sich eine Kleinkanzlei Fehler noch viel weniger erlauben kann: Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Fehler existenzielle Bedeutung erhält, ist bei einer

Kleinkanzlei erheblich. Es ist denkbar, dass eine Kleinkanzlei nicht in eine Software investiert, um «electronic discoveries» für Klienten durchzuführen. Aber man sollte nicht von vornherein ausschliessen, dass Innovation in einer Kleinkanzlei viel Platz hat bzw. haben könnte. Ich halte es deswegen für richtig, sich den hier diskutierten Fragen auch dann zu stellen, wenn man als Anwalt oder Anwältin in einer Kleinkanzlei tätig ist.

2. Spezialisierung der Kanzlei

Der Spezialisierungsgrad der Anwälte in der Kanzlei kann einen Einfluss darauf haben, wie stark ihre Tätigkeit untereinander verzahnt ist bzw. wie häufig Leistungen von Berufskollegen ausserhalb der eigenen Kanzlei beigezogen werden müssen. Die Spezialisierung möchte ich hier nur pro memoria erwähnen. Sie hat meines Erachtens aber einen gewissen Einfluss darauf, wie IT-Lösungen der Kanzlei zu planen sind.

3. Partnerschafts- und Vergütungsmodell

Einen sehr erheblichen Einfluss auf die Planung von Informationssystemen, namentlich von Know-how-Systemen, hat das Partnerschafts- und v.a. das Vergütungsmodell einer Kanzlei. Kanzleien nach dem Modell der Erfolgsbeteiligung berücksichtigen in der Regel den selber erwirtschafteten Umsatz eines Anwalts, wenn es darum geht, Anteile am Kanzleierfolg an Partner auszuzahlen.

Am Beispiel von Mustervorlagen und ihrem Einfluss auf das Know-how-Managementsystem einer Kanzlei sei dies veranschaulicht: Wenn die von einem Anwalt geschaffenen Mustervorlagen einem andern ermöglichen, ein eigenes Mandat mit einem besseren Kostendeckungsgrad zu erfüllen, geht der Beitrag des Anwalts, welcher die zum Einsatz gelangte Mustervorlage geschaffen hat, wahrscheinlich unter. Hinzu kommt, dass innerhalb der Kanzlei Konkurrenz entstehen kann: Vielleicht gibt der Anwalt, der die Mustervorlage verwendet, nicht bekannt, dass er sich mit «fremden Federn» schmückt. Es kann dann dazu kommen, dass ein künftiges Geschäft eines Klienten über den verwendenden Partner läuft und nicht über denjenigen, der die Mustervorlage geschaffen hat.

Die Schilderung mag auf den ersten Blick etwas kleinlich klingen. Aber so können reale Probleme in Kanzleien aussehen. Ich bin überzeugt, dass sich für solche Probleme Lösungen finden lassen, wobei die Bandbreite der Lösungsansätze freilich gross sein dürfte: Entweder ignoriert man das Problem und vertraut darauf, dass der Anwalt,

5 «Kanzleien werden zu grossen Teilen ausschliesslich virtuell arbeiten und so die Entlokalisierung der Anwälte vorantreiben. Zugleich sinken die Kosten der Kanzleigründung und erleichtern den Markteinstieg für junge Anwältinnen und Anwälte.» (Prognosestudie, 16).

6 SUSSKIND, *The Future of Law*, New York 1996, 79.

7 WEF-Publikation: *Personal Data, The Emergence of a New Asset Class*, Onlinepublikation 2011, <http://www.weforum.org/reports/personal-data-emergence-new-asset-class> (besucht: 2.2.2015).

der beisteuert, selber auch mal profitieren kann (ausgleichende Gerechtigkeit). Oder man sorgt dafür, dass kanzleiintern zumindest Transparenz hergestellt wird darüber, wie Arbeitsergebnisse an einen Klienten gehen. Wenn die Kanzlei dazu übergeht, Mustervorlagen und Texte als «Produkte» (Commoditization⁸) zu behandeln, wird der einsetzende Anwalt zu einem Wiederverkäufer (auch nach aussen ersichtlich), zu Konditionen, welche man gestalten kann. Das Ausgestalten von Vorlagen und Standardlösungen als Commodity kann meines Erachtens derzeit bestehende Hemmschwellen zum Einsatz von Know-how-Managementlösungen überwinden helfen.

IV. Analyse der IT-Bedürfnisse in der Anwaltskanzlei

Auf der Basis der Überlegungen in diesem und im Beitrag der vorangegangenen Ausgabe muss eine Kanzlei ihre Bedürfnisse formulieren. Die Strategie sollte die Kanzlei darin unterstützen, Bedürfnisse aus verschiedenen Blickwinkeln formulieren zu können. Der nachstehende Abschnitt geht der Frage nach, wie bei der Bedürfnisdefinition differenziert werden kann.

1. Zeitliche Komponenten

Die Bedürfnisse sollten aus verschiedenen zeitlichen Blickwinkeln heraus formuliert werden:

- bereits bestehende und bereits (anders) befriedigte Bedürfnisse (Bsp.: E-Mail-Anwendung in Form einer Outlook-Lösung)
- bereits bestehende und noch nicht befriedigte Bedürfnisse (Bsp.: E-Mail-to-Task-Funktionalität, d.h. Einbindung des E-Mail-Systems in ein Aufgabenverwaltungssystem)
- in der Zukunft entstehende Bedürfnisse (letztere meistens Teil der Zukunftsplanung und Resultate einer strategischen Positionierung im Rahmen der IT- und allenfalls Kanzleistrategie; Bsp.: Lösung zur Durchführung eines Suchlaufs auf elektronischen Dokumenten [«Discovery»], welche kostengünstiger ist als jene der konkurrierenden Kanzleien)

2. Bedürfnissicht

Die Bedürfnislage der Kanzlei ist sodann inhaltlich zu erheben und festzulegen. Die Bedürfnissicht leitet sich ab aus den Aspekten, die genuin zur Anwaltstätigkeit gehören. SUSSKIND beschreibt diese wie folgt:

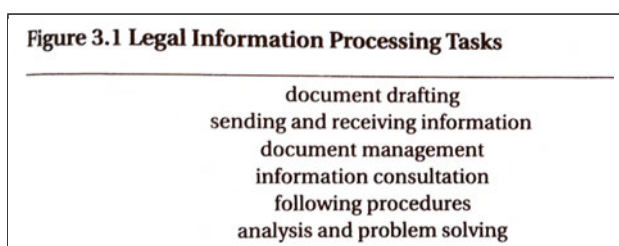


Abbildung 1: Darstellung der Anwaltstätigkeit nach RICHARD SUSSKIND (*The Future of Law*, New York 1996, 81)

Diese Aufzählung versteht SUSSKIND als abschliessend, was auch notwendige Basis jeder Analyse in diese Richtung sein muss; denn es geht ja darum, die Anwaltstätigkeit als Ganzes abzubilden:

«Although there are variations on emphasis, I believe these are (in no particular order) the basic building blocks of legal information processing, no matter what kind of legal work is involved, be it dispute resolution, advisory, transaction-based, judicial or legislative.»

Zwar ist es richtig, eine Tätigkeitsbetrachtung anzulegen. Für die Zwecke dieses Artikels verweise ich auf die Tätigkeitsanalyse, wie ich sie bereits im Vorgängerartikel hierzu vorgeschlagen habe:

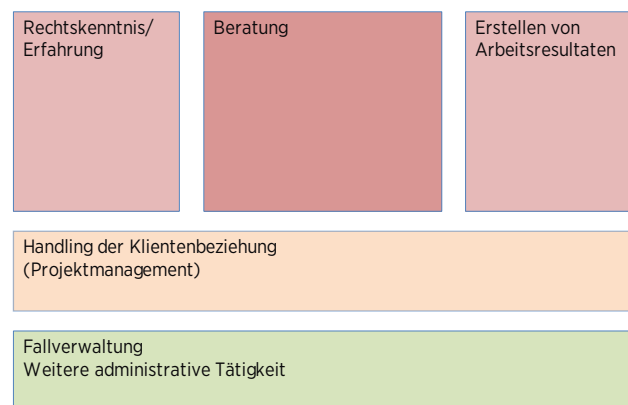


Abbildung 2: Schematische Zusammenfassung der Tätigkeiten in einer Anwaltskanzlei. Die Grafik soll eine Hilfestellung zur Analyse der kanzlei-internen und evtl. kanzleiübergreifenden Prozesse darstellen. Damit die Grafik den Zweck als analytische Grundlage erfüllt, ist sie sehr stark vereinfachend dargestellt. Zur Erläuterung sei verwiesen auf meinen ersten Beitrag zum Thema Kanzlei-IT in der Anwaltsrevue 1/2015, 11.

Die Überschneidung mit der Darstellung von SUSSKIND (siehe Abbildung 1) ist fast vollständig: Rechtskenntnis («*information consultation*»), Erstellen von Arbeitsergebnissen («*document drafting*»), Handling der Klientenbeziehung («*following procedures*» für den Aspekt des Projektmanagements sowie «*sending and receiving information*» für den Aspekt der Kommunikation mit dem Klienten), Rechtskenntnis («*analysis and problem solving*»). Was bei SUSSKIND nicht so präzise auftaucht, ist die eigentliche Kern-tätigkeit des Anwalts: einen Klienten zu beraten.

3. Differenzierung zwischen rein internen Systemen und solchen mit Zugriff durch Externe (Klienten über Intranet, Öffentlichkeit über WWW)

SUSSKIND hat bereits vor 15 Jahren darauf hingewiesen, dass IT-Angebote danach strukturiert werden sollten, ob sie einen Nutzen rein intern (interne Kanzleiorganisation) oder auch Wirkung nach aussen entfalten sollten. Dazu hat er die folgende Analysematrix vorgeschlagen (er nennt diese Darstellung «the Grid»):

8 Siehe hierzu LAUX, Anwaltsrevue 1/2015, 6 und 13.

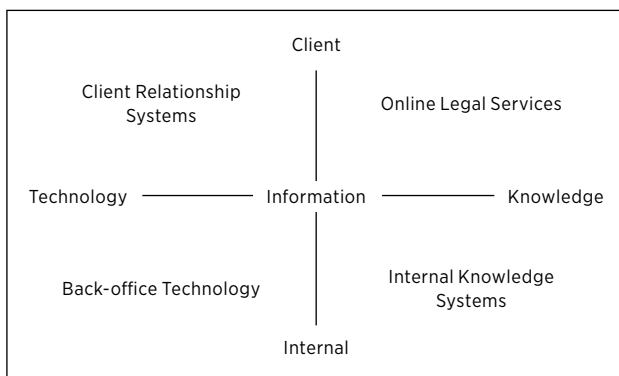


Abbildung 3: The «Grid», dargestellt von RICHARD SUSSKIND in «The End of Lawyers – Rethinking the Nature of Legal Services», 155

Abbildung 3 zeigt mit der horizontalen Linie, dass der Fokus einer Softwarelösung für Kanzleien eher auf standardisierter Befriedigung von normalen Büroabläufen («Technology») oder aber auf der Verwaltung von Informationen bzw. von Wissen liegen kann («Knowledge»). Die Bezeichnung «Technologie» für die linke Hälfte der Abbildung soll zum Ausdruck bringen, dass eine Softwarelösung aus Sicht der Anwenderkanzlei sehr generisch wahrgenommen wird.

Die vertikale Linie zeigt, dass Systeme entweder rein intern genutzt werden können oder aber zusätzlich auch von Dritten (z.B. gewährt die Kanzlei einem Klienten über das Extranet oder über eine Onlineplattform Zugriff auf gewisse Informationen, z.B. Rechnungsinformationen oder Statusaussagen zum Stand der Mandatsbearbeitung).

Die beiden Linien teilen Abbildung 3 in vier Quadranten:

- *Systeme zur Kanzleiadministration* (Back-office Technology, Quadrant unten links): Heutzutage hat wohl fast jede Kanzlei bereits solche Systeme im Einsatz (E-Mail, Zeiterfassungssysteme etc.).
- *Know-how-Managementsysteme* (Internal Knowledge Systems, Quadrant unten rechts): Es gehört zu einer gut aufgestellten Kanzlei, ihr internes Know-how auf Basis eines guten Konzepts anzulegen, zu pflegen und zum Einsatz zu bringen. Schneller Zugriff auf hochwertiges Know-how führt zur Verbesserung der Reaktionsfähigkeit («time to market») und der Dienstleistung, was die Klientenbeziehungen verstärkt. Es gibt Kanzleien, welche die Qualität ihrer Know-how-Sammlung sowie ihres Know-how-Managementsystems aktiv als Wettbewerbsvorteil bewerben. Grosskanzleien haben die Position eines Know-how-Managers geschaffen, um die strategische Bedeutung ihrer Know-how-Sammlung zu festigen.
- *Systeme zur Interaktion mit Klienten* (Client Relationship Systems, Quadrant oben links): Es gibt einige Abläufe und Statusinformationen im Rahmen einer Mandatsbeziehung, die der Kundschaft mit Vorteil sehr früh kommuniziert werden können. Der Klient hat jederzeit Anspruch auf Information über den Stand in einem Mandat. Die Kanzlei, welche dem Klienten ermöglicht,

den Status nicht nur im direkten Kontakt mit dem Anwalt, sondern auch z.B. online über das Extranet oder mittels einer anderen Methode (z.B. über eine Kanzlei-App) abzufragen, verbessert ihre Dienstleistung. Solche Lösungen unterscheiden sich von jenen im unteren linken Quadranten dadurch, dass eben nicht nur die Angehörigen der Kanzlei auf die dort abrufbare Information Zugriff haben.

- *Fortschrittliche Rechtsinformationssysteme* (Online Legal Services, Quadrant oben rechts): Anwendungen mit Fokus darauf, juristisch relevante Kerninformation in einer nützlichen Art und Weise bereitzustellen,⁹ stellen aus Sicht von SUSSKIND eine grosse Chance für Kanzleien dar. Er erwartet hier den grössten Innovationschub.

Die Darstellung in Abbildung 3 hat den Zweck, zu identifizieren, wo für eine Kanzlei absolute Notwendigkeit liegt und wo sie Gelder innovativ investieren kann. Die These SUSSKINDS ist, dass eine Kanzlei mit Investitionen in die linke Hälfte der Matrix wenig kompetitiven Vorteil erlangen kann, mit Investitionen in die rechte Hälfte der Matrix dagegen schon.

Mit Blick darauf, dass Anwälte Knowledge Worker par excellence sind, aber keine Technologielieferanten, wird klar, dass eine Kanzlei sich Anwendungen, die in der linken Hälfte zu positionieren sind, einkaufen sollte. Von Eigenentwicklungen sollte sie Abstand nehmen, weil sie sich sonst von ihrem Kerngeschäft wegbewegt.¹⁰ Ich bin persönlich aber überzeugt, dass eine Kanzlei auf jeden Fall fortschrittliche Systeme zur Bewirtschaftung ihrer Büroabläufe zum Einsatz bringen sollte. Hier sehe ich jedenfalls für kleinere Kanzleien noch ein grosses Potenzial. Die Grundaussage ändert sich jedoch nicht. Damit erweist sich die Matrix von RICHARD SUSSKIND in Abbildung 3 als sehr hilfreich, um die IT-Strategie einer Kanzlei zu planen.

V. Umsetzungsfragen

1. Vorbemerkungen

Die Darstellung der internen Systemlandschaft kann noch granularer erfolgen, als SUSSKIND sie im Grid (Abbildung 3) vornimmt: Wenn Informationstechnologie geplant wird, geht es meines Erachtens nicht nur darum, die *Tätigkeit* von Anwälten zu beschreiben, sondern auch die *Information*, mit welcher der Anwalt umgehen muss.¹¹ Zu diesem Zweck möchte ich den unteren Bereich der Matrix

⁹ Als Beispiel können <http://thinkdata.ch/de/sc-narios> und <http://docracy.com> genannt werden.

¹⁰ Damit ist nicht gesagt, dass sich eine Kanzlei nicht aktiv in den Entwicklungsprozess einbringen sollte. Aktives Ideengeben treibt die Standardlösung in eine Richtung, die der Kanzlei entspricht, und bringt Einsparungen, wenn es um die individuelle Anpassung der Softwarelösung für die Kanzlei geht.

¹¹ «Too often, the «T» of «IT» has taken precedence over the «I»» (SUSSKIND, *The Future of Law*, New York 1996, 72).

in Abbildung 3 etwas vertiefen, aus verschiedenen Gründen:

Erstens, um aufzuzeigen, dass dieser Bereich nicht vernachlässigt werden sollte. Und *zweitens*, weil es einfacher ist, allgemeingültige Aussagen über diesen Bereich zu treffen. Zur Illustration der Planungshilfen, die ich nachstehend darstelle, ist es ausreichend, sich nur den internen Systemen zu widmen (also in der Matrix von SUSSKIND der unteren Hälfte von Abbildung 3). «Intern» heisst hier, dass die betreffenden Systeme nur dem Anwalt und den «Angehörigen» seiner Kanzlei (Arbeitnehmer, Beauftragte etc., neudeutsch: Total Workforce) offenstehen.

2. Planung von internen Systemen

Ich bin der Auffassung, es lassen sich bessere IT-Anwendungen erstellen, wenn man zur Tätigkeitssicht (siehe vorn, Ziffer IV.2) noch eine zweite Ebene hinzufügt, und zwar die Ebene, wo die im Rahmen dieser Tätigkeiten erstellten Informationsobjekte ihren Niederschlag im IT-System der Kanzlei finden. Wer IT plant, sollte die Informationslandschaft in der Kanzlei vor sich haben, d.h. ein Verständnis davon haben, in welchem System, auf welcher Hardware, in welchem Format etc. ein Informationsobjekt (einmal/mehrfach) vorkommt. Die hier vorgeschlagene Landkarte sieht wie folgt aus:

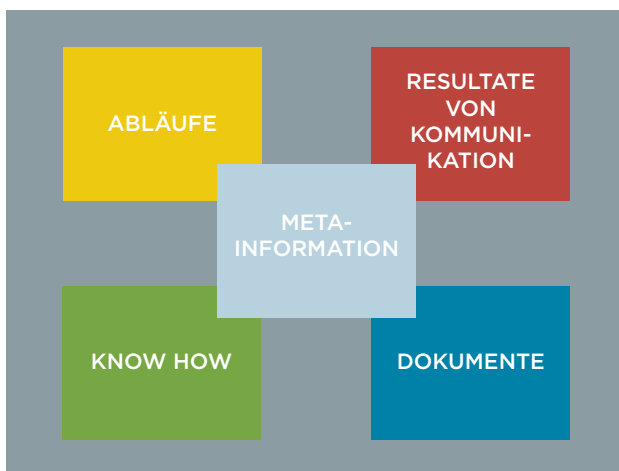


Abbildung 4: Schematische Zusammenfassung der Informationslandkarte innerhalb einer Kanzlei

Wenn ich hier von Information als Input in diese Bedürfnislandkarte spreche, dann verstehe ich einzelne Informationen als Informationsobjekte, die dann von den Softwareanwendungen im Gesamtsystem idealerweise applikationsübergreifend ausgetauscht und aufgefunden werden können. Ziel muss es sein, möglichst wenige Datentöpfe zu haben. Konkret: Wenn die Adresse eines Klienten mehr als einmal erfasst werden muss, dann erreicht das Kanzleisystem nicht den allerhöchsten Standard. Was ein Informationsobjekt ist, lässt sich nicht abstrakt beschreiben. Der Begriff ist aus der IT-Sicht gedacht und bezeichnet alles, was sich in einem IT-System isolieren und verarbeiten lässt.

Die einzelnen Abschnitte («Landkartenfelder») in Abbildung 4 verstehe ich wie folgt: Sie sind dazu gedacht, die innerhalb der eigenen Kanzlei vorkommenden Informationstypen möglichst standardisiert, dabei aber doch umfassend darzustellen. Abbildung 4 hat insofern durchaus den Anspruch auf Vollständigkeit. Die einzelnen Kategorien von «Informationsobjekten» sind die folgenden:

- *Abläufe*: Wenn ich von Abläufen spreche, meine ich Informationen, die entstehen, um Abläufe planen zu können. Beispiele sind etwa Termine, Aufgaben, Verantwortlichkeiten zur Erledigung der Aufgaben. Dazu gehören aber auch alle weiteren Informationen, die es zur Verwaltung der Klientenbeziehung braucht: Adressinformationen, Klientenerwartungen etc. In diese Kategorie gehören aber nicht nur die Informationen zur Verwaltung der Klientenbeziehung, sondern auch alle Informationen zur Verwaltung der Personalressourcen, zur Verwaltung von Kollaborationsanliegen, Abläufe zur Verwaltung des Kontakts mit Gerichten und Behörden etc.
- *Resultate von Kommunikation*: Resultate von Kommunikation sind die Spuren, die ein System erfasst, wenn der Anwalt über das System kommuniziert. Dazu gehören in erster Linie E-Mails. Aber auch Zeiteinträge aus dem Telefonsystem oder Chat-Mitschriften aus einer Online-Videokonferenz.
- *Know-how*: Die interne Know-how-Sammlung muss man nicht genauer erläutern, jeder Anwalt weiss, was er sich darunter vorzustellen hat. Auch der Austausch mit externen Know-how-Datenbanken (Swisslex etc.), welche die Kanzlei benutzt, gehören in dieses Feld.
- *Dokumente*: Arbeitsschritte des Anwalts müssen ausreichend dokumentiert werden. So verlangt es nur schon die Rechenschaftspflicht des Anwalts.¹² Jedes Dokument, das im Laufe der Anwaltstätigkeit anfällt, sollte ordnungsgemäss aufbewahrt werden und im Rahmen der internen Richtlinien sowie während der Dauer der Aufbewahrungspflicht des Anwalts abrufbar sein. Je nachdem, wie eine Lösung gedacht wird, könnten E-Mails auch als Dokumente im hier verstandenen Sinn behandelt werden. Wichtig ist die Konsistenz des Vorgehens, damit die verschiedenen Lösungen innerhalb der Kanzlei koordiniert sind.
- *Metainformation*: Jedes Informationsobjekt lässt sich mittels zusätzlicher Informationen genauer beschreiben. Beispiele für solche Zusatzinformationen sind Erstellungsdatum, Ersteller, evtl. Bezeichnung des Mandats, für welches das Objekt relevant war. Jede weitere

¹² Fellmann, Berner Kommentar, Bd. VI/2/4, Der einfache Auftrag, Art. 394–406 OR, Bern 1992, Art. 400 N 13 122, 132 ff. und 136 ff.; für den Bereich der Arzthaftung siehe den Entscheid des Handelsgerichts des Kantons Zürich vom 22. 1. 2013, HG060225 (Fall betreffend den Bereich der Arzthaftung).

Information, die in einem Informationssystem verarbeitet werden kann, kann zu dieser Kategorie gehören. Aus planender Sicht liegt meines Erachtens viel Potenzial in Metainformationen. Es gibt diesbezüglich auch viele Gestaltungsmöglichkeiten. Nur schon die Frage, wie Metainformationen angelegt werden, greift tief in das IT-Konzept der Kanzlei ein: Wann werden Metainformationen angelegt? (Bei Erstellung des Dokuments? Ausschliesslich dann? Oder hauptsächlich beim erstmaligen Einsetzen des Dokuments? Wer darf Metainformationen anlegen? Jeder? Oder nur der Know-how-Manager?).

Der Vollständigkeit halber nennt die Grafik in Abbildung 4 auch die «Suche» als umfassende Aufgabenstellung. «Suche» ist eine Funktionserwartung und kein Informationsobjekt. Entsprechend steht der Begriff etwas quer in der Grafik. Der Grund dafür, den Begriff dennoch aufzunehmen, liegt in der Bedeutung der Suchfunktion ebenso wie im Umstand, dass die Suche auf jedes Informationsobjekt im Gesamtsystem zugreifen können muss. Ob das nun voraussetzt, dass die Informationsobjekte in Datenbanken organisiert sind und dort aufgegriffen und indexiert werden können, oder ob alternative Ansätze zur Verarbeitung der Informationen bestehen, ist eine Technologiediskussion, die hier nicht zu führen ist. Als Anwaltskanzlei sollte man seinem Dienstleister solche Fragen stellen; nicht, um alle Details mitzuverfolgen bzw. darüber mitzuentcheiden, sondern um sicherzustellen, dass die mit der Umsetzung betrauten Personen solche Technologiediskussionen im Sinne der Kanzlei berücksichtigen und transparent machen.

Es fällt auf, dass sich die Darstellung von SUSSKIND (siehe Abbildung 1) überwiegend auch in dieser Darstellung «festmachen» lässt: Abläufe («following procedures»), Dokumente («document management» sowie «information consultation»), Know-how («information consultation»), Resultate von Kommunikationsvorgängen («sending and receiving information»). Allerdings wird offenkundig, dass SUSSKIND seine Analyse nicht vor dem Hintergrund der IT-Landkarte erstellt hat. In der vorgenannten IT-Landkarte fehlen die von SUSSKIND vorgeschlagenen Aspekte des «document drafting» (ist als Tätigkeit vom Produkt zu trennen). Die alles umfassende Suchfunktion (bei SUSSKIND: «information consultation»¹³) ist als Funktionalität jeweils mitzuplanen. Zuzugeben ist, dass alle der in Abbildung 1 und Abbildung 2 genannten Tätigkeiten in irgendeiner Art und Weise ihren Niederschlag finden in den Landkartenfeldern in Abbildung 4.

3. Architektursicht

An der Bedürfnissicht orientieren sich die Lösungen, welche die Kanzlei einzusetzen hat. Werden sie beschafft, ist zu analysieren, wo die Lösung innerhalb der Kanzleinfrastruktur «aufschlägt». Die nachstehende Grafik soll visualisieren, dass je nach Softwareanwendung Informationsobjekte entstehen, die einem bestimmten Feld in-

nerhalb der Informationslandkarte der Kanzlei zugeordnet werden können:

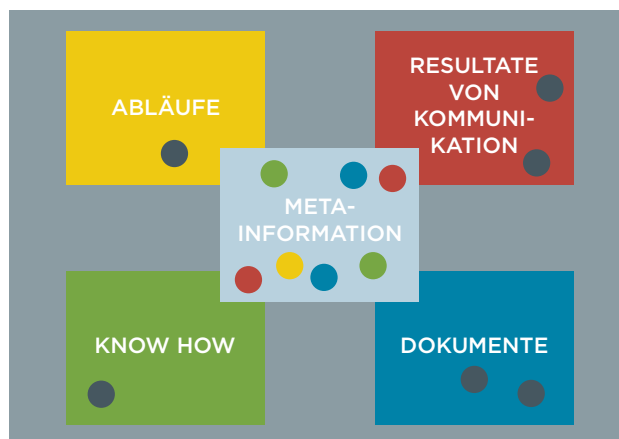


Abbildung 5: Die Kanzlei sollte analysieren, in welchem Feld der Informationslandkarte ein Informationsobjekt festzumachen ist. Die farbigen Punkte visualisieren Informationsobjekte (zum hier verwendeten Verständnis dieses Begriffs siehe vorn, V.2). Die unterschiedlichen Farben der Punkte verweisen darauf, welche Softwareanwendung welche Informationsobjekte generieren oder verwalten hilft. (Bsp.: Die Anwendung «rot» ist offenbar eine Kommunikationslösung, die Daten in Form von Kommunikationsobjekten – z. B. E-Mail – sowie in Form von Metainformationen abspeichert.)

Jedes der in der Informationslandkarte verzeichneten Felder (Abläufe, Resultate von Kommunikation, Know-how und Dokumente) benötigt im Prinzip mindestens drei «Zutaten»:

- applikatorische Ressourcen («Software»)
- Hardwareressourcen
- Information

Die Landkarte sollte also für jedes beschaffte Element (Hardware, Software oder Information) in einen Gesamtkontext gelegt werden. Dies lässt sich grafisch wie in Abbildung 6 gezeigt darstellen.

Die Architektursicht soll erlauben, die Lösung zu planen: Welche Lösung? Wie umzusetzen? Die Grafik soll die Prüfung der finanziellen Machbarkeit (Welche Hardware ist zu kaufen? Welche Lizenzen?), der konzeptionellen Machbarkeit (Passen die Datenformate? Kann die bestehende Datenbanklösung zur Einbindung der neu hinzutretenden Informationsobjekte verwendet werden?) und der rechtlichen Machbarkeit («Cloud»: ja oder nein? Wann zulässig?) ermöglichen.

Die Architektursicht ist hilfreich und notwendig, weil hier die ganze Diskussion rund um Cloud-Computing für Rechtsanwälte einsetzt. Diese Diskussion soll an dieser Stelle nur angerissen werden. In der Anwaltsrevue wird sie schon seit längerer Zeit geführt, und das Jahr 2015 bringt

¹³ «Information consultation» ist in meinen Augen ungenau bzw. als Anforderungsbeschreibung unvollständig. Als Anforderung wäre «information retrieval» geeigneter.

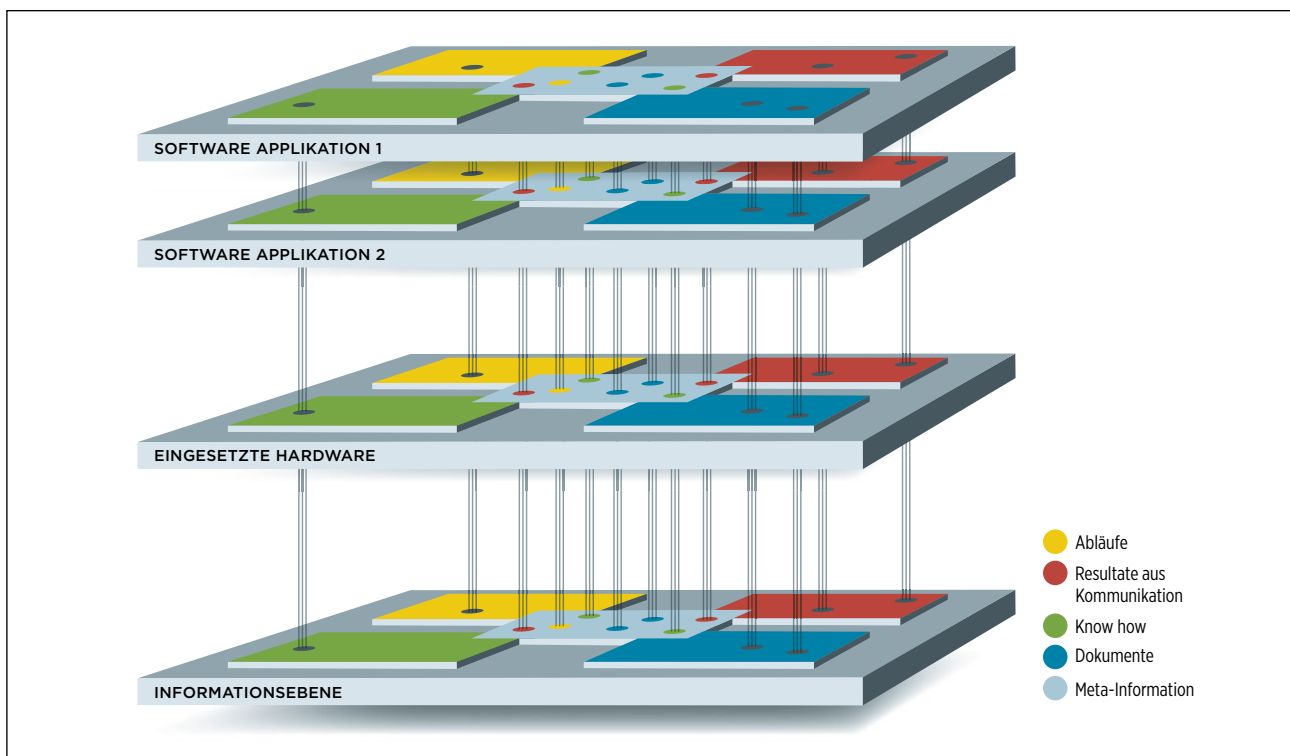


Abbildung 6: Architektursicht: Jedes Informationsobjekt (dargestellt in der Informationsebene) wird in der IT-Infrastruktur der Kanzlei aufgehängt werden, d. h. auf der Softwareebene (Anwendung oder Plattform bzw. Betriebssysteme für Anwendungen) oder der Hardwareebene. Diese Ebenen sind hier idealtypisch dargestellt. Hardware: Im Modell verwendet die Kanzlei nur eigene (interne) Hardware. Kommt eine externe Infrastruktur hinzu, treten weitere «Hardwareschichten» hinzu. Im Modell hat jede Applikation Zugriff auf jede Information; dies ist jedoch kaum je der Fall.

vielfältige Möglichkeiten, die Diskussion selber mitzugestalten.¹⁴

VI. Zur Bewertung von Informationstechnologie für Kanzleien

Ziel jeder Strategie ist es, ein Unternehmen innerhalb des Markts wie gewünscht zu positionieren, und zwar mit optimiertem Mitteleinsatz. Finanzielle Ressourcen sind in der Regel endlich. Entsprechend kann es nicht darum gehen, «alles, was es gibt» zu beschaffen. Es geht um die gezielte Steuerung von Entscheidungen auf dem Weg zum gewünschten Ziel. Die IT-Strategie einer Kanzlei muss also helfen, Investitionsentscheidungen zu fällen. Zur Bewertung von Kanzleisoftware möchte ich die folgenden ergänzenden Überlegungen anführen. Sie sind bei Beschaffungsentscheidungen zu berücksichtigen:

1. Bewertung für die betreffende Kanzlei

Entscheidungen auf der Basis der Strategie werden stets die Kosten-Nutzen-Überlegungen ins Zentrum stellen. Die Bewertung hat auf der Basis der gefällten Strategie zu erfolgen. Was für die eine Kanzlei einen hohen Wert hat, kann aus Sicht der andern bedeutungslos sein (Beispiel: Software zur Abwicklung von «electronic discoveries»). Es geht bei jedem Anschaffungsentscheid um die folgende Frage: *Welchen Wert hat eine bestimmte Lösung für eine bestimmte Kanzlei?*

2. Bewertung auf Basis der Qualität der Lösung

Einer der Vorbehalte gegen die Informationstechnologie besteht sodann darin, dass Softwareprodukte heute noch oft zu unvollkommen sind, als dass sie wirklich als das allumfassende Hilfsmittel eingesetzt werden könnten, als das sie manchmal angepriesen werden. Gute Softwareprodukte brauchen Zeit, bis sie konzipiert und ausgereift sind. Zu viele Entwickler geben sich zu früh zufrieden damit, dass sie «etwas» Lauffähiges hinbekommen haben. Der Anspruch vonseiten der Anwaltschaft ist oft höher als das, was präsentiert wird. Das Problem: Qualitätsmängel.¹⁵ Man muss Verständnis aufbringen für den Anwalt, der für etwas Halbfertiges keine hohen Investitionssummen ausgeben will. «Beta» bringt zum Ausdruck, wie gute Software entsteht: «Getestet am Nutzer». «Beta» als

¹⁴ Zu diesem Thema organisiert der Schweizerische Anwaltsverband im Rahmen des Anwaltskongresses verschiedene Veranstaltungen. Auch der Zürcherische Anwaltsverband (ZAV) geht mit einer für den 3. 9. 2015 geplanten Tagung der Frage nach, inwiefern sich Anwaltskanzleien mit Ressourcen aus der Cloud ausstatten dürfen.

¹⁵ SUSKIND, *The Future of Law*, New York 1996, 64 ff.: «Photocopiers, word processors, fax machines, scanners, and communication links are all superb mechanisms for generating and copying but they have left lawyers with the formidable challenge of managing and controlling their produce. And because IT is not yet equal to this challenge, there is more work than ever for human information managers.»

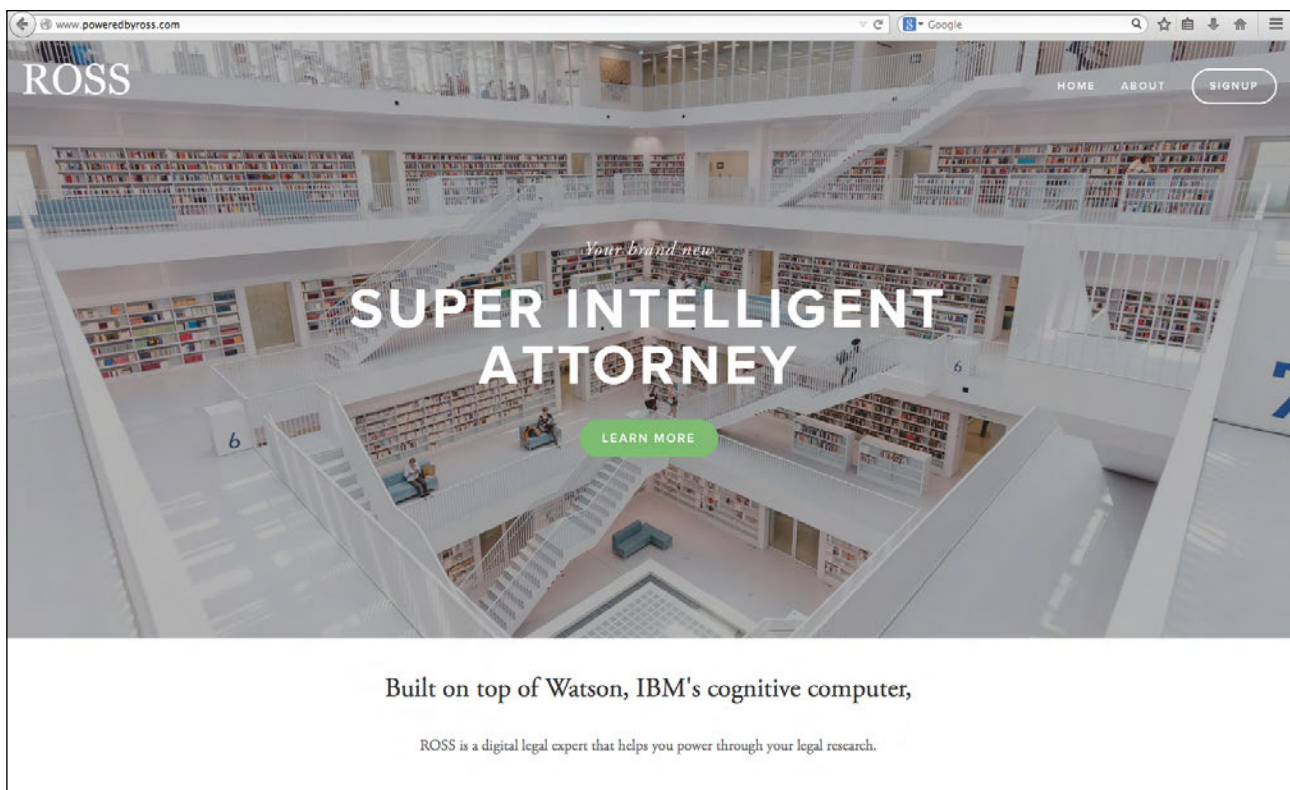


Abbildung 7: Startbildschirm des Konzepts «Ross» (<http://poweredbyross.com>) (besucht: 2. 2. 2015)

Konzept mag funktionieren bei Gratislösungen, die man mit Daten bezahlt – das heißt im Konsumentengeschäft (B2C). Da Anwälte meist mit Daten arbeiten, an denen Drittinteressen bestehen, können sie mit diesen Daten nicht bezahlen. «Beta» scheidet aus. Wer Anwaltslösungen herstellt, muss sich im Geschäftsumfeld positionieren (B2B).¹⁶ Software im Geschäftsumfeld ist teuer (dies als Gegengewicht zur soeben gemachten Aussage). Vermittelnd: Geschäftssoftware darf etwas kosten, wenn sie gut ist. Wenn sie gut ist, hat sie auch ihren Wert.

3. Zeitliche Komponente der Bewertung

Informationstechnologie hat Schranken, jedenfalls wird dies generell so dargestellt. So notiert etwa SUSSKIND im Jahre 1996 die folgenden Schranken: 1) Spracherkennung unvollkommen («Natural language processing»); 2) Vorteile menschlicher Intelligenz («Knowing what they do not know»); 3) eingeschränkte Nutzungsmöglichkeit («Reading from a screen», d.h., wer vom Papier liest, nimmt eventuell mehr wahr);¹⁷ 4) «IT is a lot better at creating, gathering, storing, and reproducing information than it is at sorting, searching and retrieving. (technology lag).»¹⁸

Das war 1996, also vor gut zwanzig Jahren. Heute sieht die Wirklichkeit bereits anders aus. Dem Problem der oft nur flüchtigen Wahrnehmung am Bildschirm wird begegnet indem E-Mails und andere Formen der Inhaltsübermittlung möglichst kurz gehalten werden. Spracherkennung jedoch hat sich spürbar verbessert (Stichwort «Siri» und «Text to Speech» sowie «Speech to Text»). Und

es ist seit Watson auch nicht mehr so leicht, zu erkennen, was «sie» eigentlich nicht mehr wissen (siehe Abbildung 7):

Das die Entwicklung in der Informationstechnologie schnell voranschreitet, ist bekannt. Damit steht jeder Beschaffungsentscheid unter der folgenden Prämisse: Wofür ich mich heute entscheide, ist morgen bereits veraltet. Ich stelle fest, dass die Bewertungsfrage oft zu Frustration führt und einen Beschaffungsentscheid bremst. Man muss dieser Situation in zweifacher Hinsicht begegnen:

Erstens ist z. B. eine Softwarelösung nicht in Stein gemeißelt. Wer mit seinem Technologiepartner einen guten Wartungs- und Weiterentwicklungsvertrag vereinbart, kann diese Hürde überwinden. Lösungskonzepte und Produktstrategien können veralten (und diese sollte die Kanzlei vom Technologiepartner erfragen), aber Funktionalitäten können mit den Anforderungen der Kanzlei mitwachsen.

Zweitens muss man sich vor Augen halten, dass Zuwarten ebenfalls kostet, und zwar in Form von Chancen, die man hat vorüberziehen lassen, oder Optimierungen, die zwar nicht den maximal wünschbaren Grad erreicht haben, aber doch spürbar wären. Wer sich im Einzelfall

¹⁶ Wobei die Erkenntnisse aus den B2C-Ansätzen zu berücksichtigen sind. Nur so gewinnt man die jüngeren Anwälte, welche schon in frühen Jahren einen ganz natürlichen Umgang mit diesen Produkten gelernt haben («digital natives»).

¹⁷ SUSSKIND, *The Future of Law*, New York 1996, 64 ff.

¹⁸ SUSSKIND, *The Future of Law*, New York 1996, 80.

gegen die Beschaffung einer Lösung entschieden hat, ist offenbar zum Schluss gekommen, dass die Wahrscheinlichkeit, dass eine alternative Lösung bald zur Verfügung stehen würde, höher war, als die Kosten des Zuwartens ausfallen.

4. Bewertung des Technologiepartners

Im vorstehenden Absatz wurde es bereits gesagt: Fast noch wichtiger als die Beurteilung des aktuellen Stands der Lösung ist die Bewertung des Technologiepartners. Ein Technologiepartner, der personell richtig aufgestellt ist, kann nicht vorhandene Funktionalitäten leicht wettmachen. Hier ist allerdings die zeitliche Komponente essenziell. Wer jahrelang warten muss, bis die geforderte Funktionalität dann endlich eintrifft, ist schlecht bedient mit seinem Technologiepartner. «Time to Market» ist auch hier ein zentrales Kriterium. Qualitativ schlechte Funktionalitäten können an sich auch verbessert werden. Findet die Kanzlei aber Funktionalität von minderer Qualität vor, muss sie hinterfragen, wie es zu einer solchen minderen Qualität kommen konnte. Liegt die Antwort darin, dass der Technologiepartner es offenbar nicht besser konnte, ist er wohl auszuwechseln. Beziehungsweise: darf er gar nicht erst ausgewählt werden.

5. Bewertung mit Blick auf frühere IT-Budgets?

Warnen möchte ich vor der Vorstellung, dass IT-Kosten sich auch in der Zukunft auf gleichermassen niedrigem Niveau bewegen wie bisher. Damit ist gesagt, dass ich die

Angaben, die sich aus Kanzleikostenumfragen ergeben, als zu niedrig erachte – jedenfalls wenn man IT in der Kanzlei als wichtiges Standbein identifiziert hat.

Wer der IT eine grosse Bedeutung für die eigene Kanzleientwicklung beimisst, darf sich nicht wundern, dass neue Lösungen manchmal teurer sind als die IT-Infrastruktur, welche die Kanzlei bis jetzt im Einsatz hat. Hoffentlich bekommt die Kanzlei mit der neuen Lösung auch mehr fürs Geld. Wenn man eine neue Lösung als zu teuer abtut, liegt der Verdacht nahe, dass man seine IT-Infrastruktur aus einer rückwärtsgerichteten Perspektive heraus beurteilt. Das soll kein Freipass sein für überbeuerte Angebote. Trotzdem muss man sich bewusst sein, dass erhebliche Budgets zu sprechen sein werden, wenn IT in der Kanzlei wirklich ernst genommen werden soll.

VII. Schlusswort

Ziel dieses Beitrags ist es, Grundlagen dafür zu schaffen, dass IT in der Kanzlei angemessen geplant werden kann. Während der erste Beitrag in der Anwaltsrevue 1/2015, S. 5 ff., mit der Kernaussage endete, dass IT in der Anwaltskanzlei eine grosse Bedeutung hat oder haben könnte, legt der vorliegende zweite Beitrag den Schwerpunkt auf die Strategiediskussion. Die hier angestellten Überlegungen sollten im Rahmen der Strategiedefinition sowie bei der Umsetzung der Strategie berücksichtigt werden. Wichtig ist namentlich die Feststellung, dass eine IT-Strategie für jede Kanzlei, ob gross oder klein, zentral ist.

PAGANINI SOFTWARE

30 Jahre Erfahrung mit Softwarelösungen für Rechtsanwälte
als Garantie Ihrer Zufriedenheit
www.paganinisoftware.ch



Venghaus & Partner Zürich
Immobilienkanzlei®
seit 1998

Streulistrasse 28 CH-8032 Zürich
Telefon 044 380 32 08
www.immobilienkkanzlei.ch



Gerichtsexpertisen | Bewertungsgutachten

HAVE

Haftpflichtprozess 2015

Mittwoch, 6. Mai 2015
Kultur- und Kongresszentrum Luzern

Veranstalter: Verein Haftung und Versicherung, Eglisau
Walter Fellmann und Stephan Weber

Die Tagung widmet sich Problemen rund um die Prozesskosten, namentlich deren Tragung und Deckung sowie der Verletzung des rechtlichen Gehörs bei Unerschwinglichkeit des Prozesses, Verfahrens- und Beweisfragen bei Personenschäden und der Schadensschätzung nach Art. 42 Abs. 2 OR.

Auch an der neunten Tagung von HAVE zum Haftpflichtprozess stehen praktische Fragen im Vordergrund. Dabei werden die Positionen aller Beteiligten beleuchtet.

Die Veranstaltung richtet sich an Anwältinnen und Anwälte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Versicherungen sowie Richterinnen und Richter.

Anmeldung und Information: bis Montag, 27. April 2015
Tel. 043 422 40 10 – tagung@have.ch – www.have.ch