

# Masterarbeit

---

## Agile Methoden und Ticketing-Systeme in der digitalen Transformation einer Rechtsabteilung

---

**Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)**

**School of Management and Law (SML)**

Master of Science in Management and Law

Nina Martina Wespi

**Betreuer**

Dr. Philip Hanke

**Co-Betreuerin**

Prof. Ursula Sury

Zürich, 31.05.2023

**Vorwort**

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Thema «agile Methoden und Ticketing-Systeme in der digitalen Transformation einer Rechtsabteilung». In einer Zeit, in der Unternehmen sich immer mehr digitalisieren und agil aufstellen, ist es auch für Rechtsabteilungen von grosser Bedeutung, sich diesen Veränderungen anzupassen.

Ziel der Arbeit ist es, die Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei der Einführung und Anwendung agiler Methoden und Ticketing-Systeme in Rechtsabteilungen zu untersuchen. Dabei sollen insbesondere die Potenziale und Grenzen dieser Ansätze aufgezeigt werden.

Zur Erreichung dieses Ziels wurden zwei Methoden angewandt, darunter eine Literaturanalyse und eine empirische Untersuchung mit Hilfe von Experteninterviews. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen werden in der vorliegenden Masterarbeit detailliert dargestellt und interpretiert.

Ich bedanke mich bei allen Personen, die an der Entstehung dieser Arbeit mitgewirkt haben, insbesondere bei meinem Betreuer und meinen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern<sup>1</sup>.

Ich hoffe, dass diese Masterarbeit einen wertvollen Beitrag zur Diskussion über die Anwendung agiler Methoden und Ticketing-Systeme in Rechtsabteilungen leisten wird.

---

<sup>1</sup>In der gesamten Arbeit wird die gendergerechte Sprache unterstützt. Sollte aus Gründen der Lesbarkeit und des Verständnisses nur eine Geschlechtsform verwendet werden, so bezieht sie sich auf Männer, Frauen und anderweitige Geschlechteridentitäten gleicher Weise.

## Management Summary

In Zeiten der Digitalisierung und des stetigen Wandels der Arbeitswelt müssen Rechtsabteilungen sich neuen Herausforderungen stellen. Der Forschungsstand zu agilen Methoden und Ticketing-Systemen als Reaktion auf die digitale Transformation einer Rechtsabteilung ist begrenzt. Die vorliegende Masterarbeit untersucht, anhand einer umfassenden Literaturliteraturanalyse und Experteninterviews die Vorteile, Grenzen und Handlungsoptionen von agilen Arbeitsmethoden und Ticketing-Systemen in Rechtsabteilungen. Die Ergebnisse sollen Empfehlungen für eine erfolgreiche praktische Anwendung dieser Ansätze liefern. Agile Methoden bieten eine Alternative zum traditionellen projektbasierten Ansatz, bei dem komplexe Fälle oder eine grosse Anzahl von Aufgaben zu Engpässen und Einschränkungen führen können. Durch die Einführung agiler Methoden können Projekte in kleinere, handhabbare Einheiten aufgeteilt und iterativ bearbeitet werden. Dadurch wird die Flexibilität gesteigert und eine höhere Effizienz und Qualität der Arbeit ermöglicht. Es ist wichtig zu beachten, dass eine erfolgreiche Einführung agiler Arbeitsmethoden ein gemeinsames Verständnis von Agilität erfordert. Bei der Umsetzung agiler Arbeitsmethoden können digitale Ticketing-Systeme eine wertvolle Unterstützung bieten. Sie ermöglichen eine transparente Aufgabenverwaltung, eine effiziente Ressourcenzuweisung und kontinuierliche Verbesserungen. Die Verwendung digitaler Ticketing-Systeme ist jedoch nicht unbedingt erforderlich für agiles Arbeiten. In Rechtsabteilungen können verschiedene agile Methoden wie Scrum und Kanban eingesetzt werden. Scrum nutzt regelmässige Sprints und tägliche Stand-up-Meetings, um den Fortschritt zu überwachen und Hindernisse zu identifizieren. Kanban hingegen basiert auf einem visuellen Board, das den Workflow optimiert und Engpässe schnell erkennt. Durch die Verwendung agiler Methoden werden Prozesse strukturierter und transparenter, was zu einer besseren Zusammenarbeit und einer schnelleren Reaktion auf sich ändernde Anforderungen führt. Die kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Arbeitsprozesse ermöglicht es der Rechtsabteilung, flexibel zu bleiben und ihre Arbeitsweise kontinuierlich zu optimieren.

Eine agile Arbeitsweise fördert auch eine höhere Qualität der Arbeit, da Fehler schneller erkannt und behoben werden können. Die offene Kommunikation und regelmässige Zusammenarbeit im Team erleichtern den Wissensaustausch und die effektive Nutzung des Fachwissens der einzelnen Teammitglieder.

Ticketing-Systeme spielen eine wichtige Rolle bei der digitalen Transformation von Rechtsabteilungen. Sie verbessern die Effizienz und Zusammenarbeit, indem sie eine zentrale Erfassung und Verwaltung von Anfragen und Aufgaben ermöglichen. Dadurch wird ein strukturierter Prozess und eine effiziente Zuordnung zu den richtigen Mitarbeitenden gewährleistet.

**Management Summary (*English*)**

In times of digitalization and constant changes in the workplace, legal departments must face new challenges. The state of research on the topic of agile methods and digital ticketing systems as a reaction to the digital transformation of a legal department is limited. This master's thesis examines the benefits, limitations, and actions of agile work methods and ticketing systems in legal departments through an extensive literature analysis and expert interviews. The results aim to provide recommendations for successful practical implementation of these approaches. Agile methods offer an alternative to the traditional project-based approach, where complex cases or many tasks can lead to bottlenecks and restrictions. By introducing agile methods, projects can be divided into smaller, manageable units and worked on iteratively. This increases flexibility and enables higher efficiency and quality of work. It is important to note that a successful implementation of agile work methods requires a shared understanding of agility.

Digital ticketing systems can provide valuable support in implementing agile work methods. They allow for transparent task management, efficient resource allocation, and continuous improvements. However, the use of digital ticketing systems is not necessarily required for agile work. In legal departments, various agile methods such as Scrum and Kanban can be implemented. Scrum utilizes regular sprints and daily stand-up meetings to monitor progress and identify obstacles. Kanban, on the other hand, is based on a visual board that optimizes workflow and quickly identifies bottlenecks. The use of agile methods makes processes more structured and transparent, leading to better collaboration and faster response to changing requirements. Continuous review and adjustment of work processes enable the legal department to remain flexible and continuously optimize its way of working.

An agile work approach also promotes higher work quality, as errors can be detected and addressed more quickly. Open communication and regular teamwork facilitate knowledge exchange and effective utilization of each team member's expertise.

Ticketing systems play a significant role in the digital transformation of legal departments. They improve efficiency and collaboration by enabling centralized capture and management of requests and tasks. This ensures a structured process and efficient assignment to the right employees.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>II</b>
<b>Management Summary</b> .....	<b>III</b>
<b>Management Summary (English)</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Forschungsstand und Relevanz des Themas .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	3
1.3 Forschungsfragen.....	4
1.4 Zielgruppe und Abgrenzung der Thematik .....	5
<b>2 Theorie</b> .....	<b>6</b>
2.1 Grundlagen agiler Methoden.....	6
2.1.1 Definition Agilität .....	6
2.1.2 Treiber für Agilität – Gründe und Auslöser .....	7
2.1.3 Der agile Baum .....	8
2.1.4 Agile Grundwerte und Prinzipien .....	11
2.1.5 Agile Methoden.....	13
2.1.6 Agiles Arbeiten in Rechtsabteilungen.....	19
2.1.7 Agile Transformation .....	20
2.2 Grundlagen Ticketing-Systeme .....	27
2.2.1 Definition Ticketing-Systeme .....	27
2.2.2 Treiber für technische Lösungen in Rechtsabteilungen .....	28
2.2.3 Legal Matter Management .....	28
2.2.4 Ticketing-Systeme in der Rechtsabteilung.....	30
2.2.5 Anbieter digitaler Ticketing-Systeme für Rechtsabteilungen .....	33
<b>3 Methodik</b> .....	<b>36</b>
3.1 Methodisches Vorgehen .....	36
3.2 Wahl des Interviewverfahrens .....	37
3.3 Wahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner .....	38
3.4 Aufbau der Interviewleitfäden.....	38
3.5 Verfahren für die Interviewauswertung.....	39
<b>4 Erkenntnisse</b> .....	<b>41</b>
4.1 Resultate der Themencodierung .....	41
4.2 Erkenntnisse im Bereich agiler Methoden.....	41
4.2.1 Verständnis agiler Arbeitsweisen in der Rechtsabteilung.....	41
4.2.2 Vorteile agiler Arbeitsmethoden in der Rechtsabteilung .....	43
4.2.3 Organisationsentwicklung.....	43
4.2.4 Kollaboration, Risiken und Change-Management.....	47
4.3 Erkenntnisse im Bereich digitaler Ticketing-Systeme .....	48
4.3.1 Verständnis von Ticketing-Systemen .....	48
4.3.2 Potenziale und Vorteile eines Ticketing-Systems in der Rechtsabteilung.....	49
4.3.3 Herausforderungen bei der Implementierung von Ticketing-Systemen .....	51
4.3.4 Digitale Transformation .....	52

---

4.3.5	Optimale Auswahlkriterien und bewährte Praktiken für die Nutzung.....	52
4.4	Synergien zwischen agilen Methoden und digitalen Ticketing-Systemen.....	54
<b>5</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>58</b>
5.1	Agile Methoden .....	58
5.2	Ticketing-Systeme .....	61
5.3	Zukunftsfähigkeit – Perspektiven und Herausforderungen .....	64
<b>6</b>	<b>Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>66</b>
6.1	Ableitung im Bereich der agilen Methoden .....	66
6.1.1	Kulturelle Veränderung und Mindset.....	66
6.1.2	Einführung agiler Methoden .....	67
6.1.3	Interdisziplinäre Teams und Zusammenarbeit .....	68
6.1.4	Kontinuierliche Verbesserung und Lernen .....	68
6.1.5	Kommunikation und Transparenz fördern .....	68
6.2	Ableitung im Bereich digitaler Ticketing-Systeme .....	69
6.2.1	Analyse der Bedürfnisse und Anforderungen der Rechtsabteilung .....	69
6.2.2	Auswahl eines geeigneten Ticketing-Systems .....	70
6.2.3	Anpassung und Konfiguration des Ticketing-Systems .....	70
6.2.4	Einführung und Schulung der Mitarbeitenden .....	71
6.2.5	Kontinuierliche Überwachung, Bewertung und Optimierung des Ticketing-Systems ....	71
<b>7</b>	<b>Schlussfolgerung .....</b>	<b>72</b>
7.1	Schlussfolgerung im Hinblick auf die Forschungsfragen.....	72
7.2	Implikation auf die Rechtsbranche .....	76
7.3	Kritische Reflexion des Vorgehens und der Ergebnisse .....	77
7.4	Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten.....	78
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>80</b>
<b>9</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>85</b>

---

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Der agile Baum (Rasche & Riess, 2019) .....	10
Abbildung 2: Scrum@Scale Rahmenwerk (Sutherland & Scrum Inc., 2022, S. 3) .....	16
Abbildung 3: Stacey-Matrix und Cynefin-Framework (Fuchs et al., 2019, S. 204).....	21
Abbildung 4: Bausteine der agilen Organisation (eigene Darstellung in Anlehnung an (Schmiedinger et al., 2021, S. 24)).....	25
Abbildung 5: Matter Lifecycle Management (MLM) (CLOC, 2022, S. 5).....	30
Abbildung 6: Intake Stage (eigene Darstellung in Anlehnung an (CLOC, 2022)).....	30
Abbildung 7: Codestrukturanalyse (eigene Darstellung in Anlehnung an (Froschauer & Lueger, 2020, S. 172-173)) .....	39

---

**Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
BANI	brüchig, ängstlich, nichtlinear, unbegreiflich
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CLOC	Corporate Legal Operations Consortium
DoD	Definition of Done
EMEA	Europa, Naher Osten, Afrika
FAQ	Frequently Asked Questions
ff.	folgenden Seiten
ggf.	gegebenenfalls
IT	Informationstechnik
ITSM	IT-Service-Management
KI	Künstliche Intelligenz
KPIs	Key Performance Indicators
LLI	Liquid Legal Institute
MLM	Matter Lifecycle Management
MS	Microsoft
NDA	Non-Disclosure Agreement
S.	Seite
sog.	sogenannt
TPS	Toyota-Produktionssystem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
vs.	versus
VUKA	Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit
WIP	Work In Progress
Z.	Zeile
z. B.	zum Beispiel

## 1 Einleitung

In diesem Kapitel werden zunächst die Ausgangslage und der Aufbau dieser Masterarbeit erläutert, die als Grundlage für die Formulierung der Fragestellungen dienen. Anschließend wird die thematische Eingrenzung beschrieben. Diese Schritte sind entscheidend, weil sie sicherstellen, dass die Forschung auf einer soliden und klaren Grundlage steht.

### 1.1 Forschungsstand und Relevanz des Themas

In Zeiten der Digitalisierung und des stetigen Wandels der Arbeitswelt sind auch Rechtsabteilungen gefordert, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Eine Rechtsabteilung kann in einer digitalisierten Arbeitswelt nicht so arbeiten wie bisher (Liquid Legal Institute, 2022, S. 18). Die Fernarbeit (auch bekannt als «Remote Work») hat sich zu einem festen Bestandteil unseres Alltags entwickelt, wodurch es für viele Menschen schwierig ist, sich eine Welt ohne sie vorzustellen. Wesentliche Elemente davon sind Kommunikationswerkzeuge für Messaging und Videokonferenzen. Darunter fallen auch andere Kollaborations-Tools zur Unterstützung der gemeinsamen Nutzung von Dateien, des Projektmanagements und der Zusammenarbeit von Dokumenten, Sicherheits- und Fernzugriffs-Tools für virtuelle private Netzwerke und Antiviren-Software sowie Produktivitäts-Tools zur Zeiterfassung und Aufgabenverwaltung. Die neuen Tools und Arbeitsmethoden haben die Art und Weise, wie juristische Arbeit geleistet wird, verändert. Sie haben auch die Art und Weise verändert, wie die Rechtsabteilungen die Bedürfnisse, Perspektiven und Fähigkeiten der Fachleute im Rechtsbereich verwalten. Die COVID-19-Pandemie zwang viele Organisationen, ihre Betriebsweise zu ändern, einige vorübergehend, andere langfristig (Woller & Fanai-Danesh, 2023).

Agiles Arbeiten verspricht eine Lösung zu sein (Liquid Legal Institute, 2022, S. 9) für mehr Transparenz und auch Effizienz (Liquid Legal Institute, 2022, S. 13). Immer mehr Rechtsabteilungen erkennen die Potenziale dieser Methodik (Liquid Legal Institute, 2022, S. 10). Die Wahl des Themas wurde durch die Tatsache positiv beeinflusst, dass die Kombination von agilen Methoden im Kontext von Rechtsabteilungen ein Bereich ist, der noch nicht allzu sehr untersucht und erforscht worden ist.

Es gibt verschiedene Arbeiten, die einen Überblick über das Thema «Agilität» oder einen bestimmten Teilaspekt liefern. Beck et al. (2001), Sutherland (2014), Schwaber (2002), Cohn (2009) oder Gloger (2008) haben z. B. durch Literaturrecherche bestimmte Dimensionen und Wirkungen von Agilität identifiziert. Es gibt auch Veröffentlichungen, die sich in den letzten Jahren verstärkt mit spezifischen Fragestellungen befassen, basierend

auf qualitativen oder quantitativen Forschungsmethoden. Es existieren bereits quantitative Studien zur Verbreitung und Anwendung agiler Methoden und Praktiken in Unternehmen. Jedoch gibt es bislang keine spezifischen Untersuchungen im Zusammenhang mit Rechtsabteilungen. Daher besteht eine Forschungslücke, was das Verständnis und die Umsetzung von Agilität in der Praxis, die Gestaltung agiler Prozesse, die erforderlichen Voraussetzungen, Hindernisse und Erfolgsfaktoren betrifft. Auch die konkrete und gewinnbringende Konzeption sowie die Umsetzung von Agilität innerhalb dieser Abteilung sind bisher noch nicht ausreichend erforscht. Dies spiegelt sich in der übersichtlichen Zahl der spezifischen Publikationen wider. So existieren zwar unzählige Publikationen zum Thema «Agile Work» und agile Methoden, der Aspekt der Rechtsabteilung findet bislang allerdings wenig Beachtung. Diese Informationen sind hauptsächlich in Form von Online-Beiträgen wie White Papers, Blogs, Podcasts oder Videos verfügbar.

Zu beobachten ist allerdings, dass Beratungsfirmen beginnen, das Thema zu besetzen und Rechtsabteilungen im Bereich der effektiven und flexiblen Organisation der digitalen Rechtsabteilung gezielt zu unterstützen.

Darüber hinaus wird die Rolle von Ticketing-Systemen bei der Umsetzung von agilen Arbeitsmethoden untersucht und wie ein solches die Effizienz nachhaltig steigern kann. Auch Ticketing-Systeme bieten vielversprechende Ansätze, Arbeitsabläufe zu optimieren und effizienter zu gestalten.

Der derzeitige Forschungsstand im Bereich digitaler Ticketing-Systeme in Rechtsabteilungen zeigt eine zunehmende Bedeutung dieser Technologie. In den nächsten zwölf Monaten planen Juristinnen und Juristen die Implementierung technischer Lösungen zur Bearbeitung von Anträgen, zur Aufnahme von Rechtsangelegenheiten und zur Verwaltung verschiedener Aufgaben. Gemäss einer Studie von Deloitte (2022) planen 41 % der Befragten die Evaluierung und/oder Implementierung solcher Lösungen für die Bearbeitung von Anträgen und die Aufnahme von Rechtsangelegenheiten, während 35 % dies auch für die Verwaltung von Rechtsangelegenheiten vorhaben (Deloitte, 2022, S. 6).

Die Betonung von Lösungen für die Beantragung und Entgegennahme von Rechtsangelegenheiten sowie für die Verwaltung von Rechtsangelegenheiten verdeutlicht, wie wichtig es ist, diese Prozesse zu rationalisieren, damit sie den Anforderungen des Unternehmens besser gerecht werden. Da sich Rechtsabteilungen weiterentwickeln und enger mit dem Rest des Unternehmens zusammenarbeiten, wird es interessant sein zu beobachten, wie sich ihr Einsatz von Technologie entwickelt und welche neuen Trends und Lösungen in den kommenden Jahren entstehen.

Dennoch ist der Stand der Forschung im Bereich der digitalen Ticketing-Systeme im Kontext von Rechtsabteilungen noch relativ begrenzt, da es sich um ein neues und wenig erforschtes Gebiet handelt. Durch den Einsatz solcher Systeme können Aufgaben und Projekte systematisch erfasst, priorisiert und zugewiesen werden. Dies ermöglicht eine transparentere und effizientere Zusammenarbeit innerhalb der Rechtsabteilung sowie mit anderen Abteilungen und externen Stakeholdern.

Doch welche Erfolgsfaktoren sind entscheidend und welche Herausforderungen gilt es zu meistern? Die vorliegende Arbeit wird sich mit diesen Fragen näher beschäftigen. Dabei werden sowohl die Vorteile als auch die Grenzen von agilen Arbeitsmethoden und Ticketing-Systemen untersucht und mögliche Handlungsoptionen aufgezeigt. Diese Masterarbeit könnte daher wertvolle Einblicke und Empfehlungen liefern, wie agile Methoden und Ticketing-Systeme in der Praxis erfolgreich angewendet werden können.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Ziel ist es, den Rechtsabteilungen einen praktischen Überblick über die ersten Schritte für eine erfolgreiche Anwendung dieser Methoden in Richtung einer digitalen Transformation von Rechtsabteilungen an die Hand zu geben.

Im **ersten Teil** der Arbeit werden die theoretischen Grundlagen erläutert. Dabei wird die bestehende Literatur zu den Themen agile Methoden und Ticketing-Systeme gesammelt, geprüft und analysiert.

Agile Methoden und deren Anwendung in Organisationen, Ticketing-Systeme und deren Funktionen sowie Rechtsabteilungen als Einsatzgebiet für agile Methoden und Ticketing-Systeme werden vorgestellt. Darüber hinaus werden Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei der Einführung und Anwendung dieser Methoden und Systeme in Rechtsabteilungen erläutert. Damit wird der Hauptteil der Arbeit vorbereitet, sodass Grundlagenwissen für die empirische Untersuchung mittels Experteninterviews vorhanden ist. Methodisch steht dabei die Subsumierung der relevanten Literatur im Vordergrund.

Der **zweite Teil**, unterteilt in die Kapitel «Methodik» und «Erkenntnisse», beschreibt das Forschungsdesign und die -methoden sowie die Datenerhebung und -analyse sowie die Auswahl der Teilnehmenden. Methodisch soll direktes, qualitatives Feedback von Expertinnen und Experten verschiedener Unternehmen explorativ durch Interviews erfragt und ausgewertet werden. Im Ergebniskapitel werden die erhobenen Daten analysiert und dargestellt.

Im **dritten Teil**, der «Diskussion», «Ableitung von Erfolgsfaktoren» und «Schlussfolgerung», wird die Auswertung der Erkenntnisse aus den Interviews im Kontext der Theorie

erläutert sowie konkrete Erfolgsfaktoren für die Praxis abgeleitet. Im Schlussteil werden die Forschungsfragen beantwortet. Es folgt eine kritische Reflexion der Arbeit und ein Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten. Der Blick soll dabei konsequent in die Zukunft gerichtet sein und mögliche weitere Themenfelder beschreiben, in denen Rechtsabteilungen die digitale Transformation voranbringen können.

Zusammenfassend wird für diese Forschungsarbeit ein kombinierter Einsatz verschiedener Untersuchungsformen und -analysen angewendet.

### **1.3 Forschungsfragen**

Der Schwerpunkt der Arbeit untersucht die Anwendung agiler Methoden in der Rechtsabteilung und analysiert die Herausforderungen und Chancen, die sich daraus ergeben. Sie bieten Einblicke in die konkrete Umsetzung agiler Methoden in der Rechtsabteilung, prüft die Rolle von Ticketing-Systemen und stellt praktische Beispiele vor. Geleitet wird das Forschungsziel durch zwei Forschungsfragen:

*Wie wird die agile Arbeitsweise in Rechtsabteilungen umgesetzt, warum wird sie angewendet und wie wirkt sich dies auf die Effektivität und Effizienz der Arbeit aus?*

Die erste Forschungsfrage konzentriert sich auf die konkrete Umsetzung agiler Arbeitsmethoden in der Rechtsabteilung und deren Auswirkungen auf die Effektivität und Effizienz der Arbeit. Dieser Ansatz kann dazu beitragen, zu verstehen, wie und warum agiles Arbeiten in der Rechtsabteilung implementiert wird und wie es sich auf die Arbeitsprozesse, die Zusammenarbeit und die Leistung auswirkt. Die Ergebnisse der Forschung können möglicherweise wertvolle Erkenntnisse darüber liefern, wie die Rechtsabteilung durch agiles Arbeiten ihre Arbeitsabläufe optimieren und die Qualität ihrer Arbeit verbessern kann.

*Inwieweit unterstützen Ticketing-Systeme die digitale Transformation einer Rechtsabteilung und wie können sie optimal genutzt werden, mit dem Ziel, die Effizienz und Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung zu verbessern?*

Mit dieser zweiten Forschungsfrage liegt der Fokus auf den potenziellen Vorteilen von Ticketing-Systemen für die digitale Transformation einer Rechtsabteilung. Gleichzeitig wird die Frage erweitert, indem nach Praktiken für den Einsatz von Ticketing-Systemen zur Verbesserung der Effizienz und der Zusammenarbeit innerhalb der Rechtsabteilung

gefragt wird. Dies trägt dazu bei, konkrete Empfehlungen für Unternehmen und Organisationen zu entwickeln, die eine digitale Transformation ihrer Rechtsabteilung anstreben.

#### **1.4 Zielgruppe und Abgrenzung der Thematik**

Die Zielgruppe dieser Masterarbeit über agile Methoden und Ticketing-Systeme in Rechtsabteilungen sind in erster Linie Personen, die an der Optimierung von Arbeitsprozessen in Rechtsabteilungen interessiert sind. Dazu gehören insbesondere Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte, Juristinnen und Juristen, Unternehmensberaterinnen und Unternehmensberater, IT-Fachleute und Managerinnen und Manager, die in Unternehmen arbeiten und mit Rechtsabteilungen in Berührung kommen.

Die Forschungsarbeit widmet sich der Umsetzung agiler Arbeitsmethoden, insbesondere Scrum und Kanban, in der Rechtsabteilung und untersucht deren Auswirkungen auf Arbeitsprozesse, Zusammenarbeit und Leistung. Es werden jedoch keine weiteren Ansätze wie DevOps, Lean und Design Thinking erläutert und untersucht.

Des Weiteren wird analysiert, wie digitale Ticketing-Systeme eingesetzt werden können, zur Verbesserung der Effizienz und Zusammenarbeit innerhalb der Rechtsabteilung und zur Unterstützung der digitalen Transformation. Eine detaillierte Umsetzung dieser Maßnahmen wird jedoch nicht aufgezeigt. Die Arbeit zielt darauf ab, konkrete Erfolgsfaktoren für Unternehmen und Organisationen zu entwickeln, die eine digitale Transformation ihrer Rechtsabteilung anstreben und agile Arbeitsweisen, speziell Scrum und Kanban, implementieren möchten. Dabei werden auch mögliche Grenzen und Herausforderungen bei der Implementierung von agilen Methoden und Ticketing-Systemen in der Rechtsabteilung berücksichtigt.

## 2 Theorie

In diesem Kapitel werden der aktuelle Forschungsstand, die Erfolgsfaktoren und Herausforderungen von agilen Methoden, digitalen Ticketing-Systemen und deren Anwendungsbereich in Rechtsabteilungen untersucht.

### 2.1 Grundlagen agiler Methoden

Viele Führungskräfte sowie Mitarbeitende sind mittlerweile müde vom Begriff «Agilität», da er zum Modewort verkommen ist und überstrapaziert wurde. Die Vorstellungen darüber, was Agilität genau bedeutet, variieren stark. Einige Unternehmen betrachten sie als Lösung für alle Probleme, während es für andere nur etwas mit IT zu tun hat. Es gibt Unternehmen, die sich selbst als «unagil» betrachten, obwohl sie in Wirklichkeit agiler sind als sie denken. Andererseits gibt es Unternehmen, die sich für sehr agil halten, nur weil sie Post-its verwenden oder nach der Scrum-Methode arbeiten, obwohl ihr tatsächlicher Reifegrad in Sachen Agilität begrenzt ist. Aufgrund dieser unterschiedlichen Interpretationen von Agilität gibt es verschiedene Deutungen und Mythen (Häusling, 2017, S. 15).

#### 2.1.1 Definition Agilität

Gemäss der Definition im populären Online-Lexikon Wikipedia bezeichnet Agilität eine Eigenschaft des Managements einer Organisation (sei es ein Wirtschaftsunternehmen, eine Non-Profit-Organisation oder eine Behörde), flexibel und proaktiv zu agieren, indem notwendige Veränderungen antizipiert und initiiert werden (Wikipedia: Agilität (Management), 2023). Im beruflichen Sprachgebrauch gibt es jedoch nach wie vor keine einheitliche Definition von Agilität. Es gibt eine Vielzahl von Ansätzen und Definitionen, die im Laufe der Zeit auch Veränderungen unterworfen waren (Häusling, 2017, S. 29).

Tatsächlich geht es bei Agilität (agile Arbeit, agiles Projektmanagement, agile Organisation) um mehr als nur den Einsatz von Methoden. Es geht darum, eine Kultur zu schaffen, die Veränderungen begrüsst, eine flexible Organisationsstruktur aufweist und eng mit der Kundschaft und anderen Stakeholdern zusammenarbeitet (Highsmith, 2002, S. 2).

Agilität kann treffend als die Haltung einer Organisation betrachtet werden, die sich durch eine Anpassung ihrer strategischen Ausrichtung auszeichnet. Allerdings kann eine Organisation oder ein Unternehmen auch durch die Einführung einzelner Methoden Agilität in die Unternehmensstrukturen integrieren, als Reaktion auf die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts (Deeken & Fuchs, 2018, S. 3-4).

Das ganzheitliche Konzept wird durch das Agile-Manifest (vgl. Kapitel 2.1.4) gestützt, welches bereits im Jahr 2001 veröffentlicht wurde. Es besteht aus vier Grundprinzipien und zwölf Annahmen (Beck et al., 2001).

Obwohl verschiedene Begriffsbestimmungen existieren, lassen sich in allen Definitionen bestimmte Merkmale der Agilität erkennen. Diese umfassen Zeit, Kosten, Kompetenz, Flexibilität und Qualität sowie die Fähigkeit, reaktiv und proaktiv auf Marktveränderungen zu reagieren, wobei der Schwerpunkt auf der Kundenzufriedenheit liegt. Zusammenfassend gibt es also keine einheitliche Vorstellung von Agilität in Unternehmen (Häusling, 2017, S. 30).

### **2.1.2 Treiber für Agilität – Gründe und Auslöser**

Für die vorliegende Arbeit konnten auf Basis der vorhandenen Literatur drei Schlüsselfaktoren (Digitalisierung, Globalisierung und VUKA), durch die Agilität besonders an Bedeutung gewonnen hat, identifiziert werden.

Die Digitalisierung ist in Rechtsabteilungen schon lange präsent und wird durch Faktoren wie Komplexität, Geschwindigkeit, Innovation und Technologie beeinflusst (Brambilla & Lukert, 2021, S. 46). Im Zuge der Digitalisierung haben sich die Prozesszeiten verkürzt und die Standards kontinuierlich erhöht. Durch den Wettbewerb müssen Unternehmen ihre Marktchancen schneller erkennen und kontinuierlich Innovationen hervorbringen, damit die sich ständig ändernden individuellen Bedürfnisse der Kundschaft erfüllt werden können. Expertinnen und Experten sagen voraus, dass die Komplexität wirtschaftlicher Prozesse im Zuge der Digitalisierung, etwa durch Internet der Dinge und Blockchain, weiter zunehmen wird (Erbeldinger, 2022, S. 12-13). Daraus leitet sich ab, dass Unternehmen erkennen, dass eine starre, hierarchische Organisationsstruktur ihre Fähigkeit zur Innovation und Zusammenarbeit einschränken kann. Agilität fördert eine flachere Organisationsstruktur, in der Entscheidungen schneller getroffen werden können und Mitarbeitende mehr Verantwortung und Befugnisse haben. Dies ermöglicht es den Unternehmen, schneller auf neue Ideen und Herausforderungen zu reagieren und eine Kultur der Innovation und Zusammenarbeit zu fördern.

Weiter hat auch die Globalisierung die Verteilung von begrenzten Ressourcen, den Vertrieb von Waren und Dienstleistungen sowie die Verbreitung von Ideen und Trends auf der ganzen Welt erleichtert (Schreiner et al., 2019, S. 33).

Als dritter Schlüsselfaktor beschreibt das Akronym VUKA weitere Herausforderungen und Rahmenbedingungen, nämlich Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (Brambilla & Lukert, 2021, S. 46). Das VUKA-Modell stellt ein nützliches Instrumentarium für Unternehmen und Organisationen dar, die den Herausforderungen der modernen Welt begegnen wollen. Insbesondere Führungskräfte können von diesem Modell profitieren, indem es ihnen hilft, Strategien zu entwickeln, die den Umgang mit Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit erleichtern (Stöttinger, 2022).

In den vergangenen zwei Jahren wurde die Fragilität der globalen Lieferketten und Wirtschaftsstrukturen durch verschiedene Ereignisse deutlich, darunter bspw. die Blockade des Suezkanals durch ein Containerschiff, COVID-19-bedingte Stilllegungen und klimabedingte Störungen. Diese Ereignisse haben zu höherer Volatilität und Unsicherheit bei Preisen, Zinssätzen, Wechselkursen und Volumina geführt, sodass es schwierig ist, die Auswirkungen verschiedener Massnahmen abzuschätzen (Erbeldinger, 2022, S. 12-13). Das VUKA-Konzept wird häufig zur Beschreibung der Volatilität in der Geschäftswelt verwendet. Allerdings geht das BANI-Modell (spröde, ängstlich, nichtlinear und unverständlich) noch einen Schritt weiter und hilft Unternehmen, die chaotischen und unvorhersehbaren Auswirkungen zu berücksichtigen, die grosse Auswirkungen auf ihre Tätigkeit haben können. Unternehmen müssen lernen, mit diesen unvorhersehbaren Krisen umzugehen, indem sie diese als die neue Normalität verstehen und in ihre Planung einbeziehen. Das BANI-Modell hilft den Unternehmen auch, ihre Schwächen zu erkennen und Strukturen zu schaffen, mit denen sie diese beheben können. Es bietet eine Denkweise für die Organisationsentwicklung, die sich von traditionellen linearen Modellen unterscheidet und ist daher ein wertvolles Instrument für das Management in einer chaotischen Welt, in der die Geschäftswelt immer unbeständiger wird (Stöttinger, 2022).

Daraus hat die Bedeutung von Agilität und agilen Methoden zugenommen, und sie werden jetzt nicht mehr nur im IT-Bereich, sondern auch in anderen Unternehmensbereichen von Organisationen angewendet (KPMG, 2019, S. 5).

### **2.1.3 Der agile Baum**

Die Anfänge dieses Themas liegen bereits in den 1950er Jahren (Burg, 2018). Der Durchbruch des agilen Ansatzes war erst mit der Veröffentlichung des «Manifesto for Agile Software Development» im Jahr 2001 möglich (Beck et al., 2001). Die Entwickler, die an dem Manifest beteiligt waren, suchten nach Lösungen für die schnelle Markteinführung von Produkten und Projekten. Sie kamen zu dem Schluss, dass die Aufteilung von

Projekten in kürzere Iterationen dazu beitragen würde, dass Änderungen schnell und einfach umgesetzt werden könnten, ohne das Budget zu belasten oder die Produktionszyklen zu verlängern. Diese Methode wurde schliesslich zur agilen Methode für die Software-Entwicklung. Die im Manifest definierten Prinzipien und Werte bilden die Grundlage für eine Vielzahl von agilen Vorgehensmodellen, die für verschiedene Branchen und Anwendungsfälle entwickelt wurden (Liquid Legal Institute, 2022, S. 19). Agile Methoden wie Scrum, Kanban, Design Thinking oder Lean Start-up haben jeweils ihre eigenen Praktiken, Prinzipien und Werte, was zu einer Vielzahl von Begrifflichkeiten führt, die auf den ersten Blick verwirrend sein können. Zur Orientierung und zur Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses von Agilität hilft der «Agile Baum» (Abb. 1), der eine Verortung von agilen Werten, Prinzipien, Frameworks und Praktiken darstellt, wobei dieser keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.

Die Baumkrone enthält **agile Praktiken**, die konkrete Werkzeuge wie Definition of Done (DoD)<sup>2</sup>, User Storys<sup>3</sup> oder Minimal Viable Product (MVP) sind (Rasche & Riess, 2019). MVP ist eine Lösung mit minimalem Funktionsumfang, die Kundenwert bietet und den schnellsten Weg zur Marktreife ermöglicht. Es konzentriert sich auf wesentliche Anforderungen, liefert Mehrwert und kann basierend auf Feedback schrittweise verbessert werden (Hanschke, 2017, S. 40-41). Diese Praktiken entstammen meist einem der agilen Frameworks, wo sie genauer beschrieben werden. In der Praxis werden in der Regel mehrere dieser Werkzeuge kombiniert und die Teams suchen sich die Praktiken heraus, die zu ihrem aktuellen Kontext passen. Praktiken helfen Teams, Agilität handhabbar und ausführbar zu machen, und sind eine Sammlung von «Good Practices», die Teams beim iterativen Entwickeln von Produkten helfen. Praktiken können auch unabhängig vom Einsatz ganzer Frameworks Nutzen stiften.

Unterhalb der Baumkrone gibt es den Bereich der **agilen Frameworks**. Die Frameworks fassen verschiedene Praktiken zu einem genauer beschriebenen Vorgehensmodell zusammen. Das Scrum Framework besteht beispielsweise aus dem Ineinandergreifen bestimmter Rollen, Meetings und Artefakte und ist dadurch viel mehr als die situative Kombination verschiedener Praktiken.

Im und um den Baumstamm sind die **agilen Prinzipien** wie Face-to-face-Kommunikation, Kundenzentrierung und Selbstorganisation zu finden. Die Prinzipien dienen Teams

---

<sup>2</sup> Eine «Definition of Done» ist eine Checkliste von Aktivitäten, die für jede User Story abgehakt werden müssen. Das bedeutet, dass es sich um Aktivitäten handelt, die für jede User Story gelten.

<sup>3</sup> Eine User Story ist eine informelle, generelle Erklärung einer Softwarefunktion, die aus der Perspektive eines Endnutzers verfasst wird.

als konstante Erinnerung daran, was wichtig für die eigene Zusammenarbeit und die Organisation ist. Der Baumstamm dient hier auch als gute Metapher. Wenn die Prinzipien nicht eingehalten und gelebt werden, kann man zwar einzelne agile Praktiken verwenden. Sie werden aber nicht ihre volle Wirkung entfalten, weil die solide Grundlage dazu fehlt. Die Wurzeln des Baums bilden die **agilen Werte**. Die Werte sind der Nährboden und die Basis für die Prinzipien und Praktiken. Im agilen Kontext beschreiben sie eine gemeinsame Grundhaltung, auf die sich die Beteiligten für ihre Arbeit einigen. Bei den ersten Berührungspunkten müssen Mitarbeitende und dessen Organisationen miteinander aushandeln, ob und wie sie die Werte leben wollen. Der gemeinsame Aushandlungs- und regelmäßige Reflexionsprozess ist dabei entscheidend für den Erfolg agiler Arbeitsweisen (Rasche & Riess, 2019).

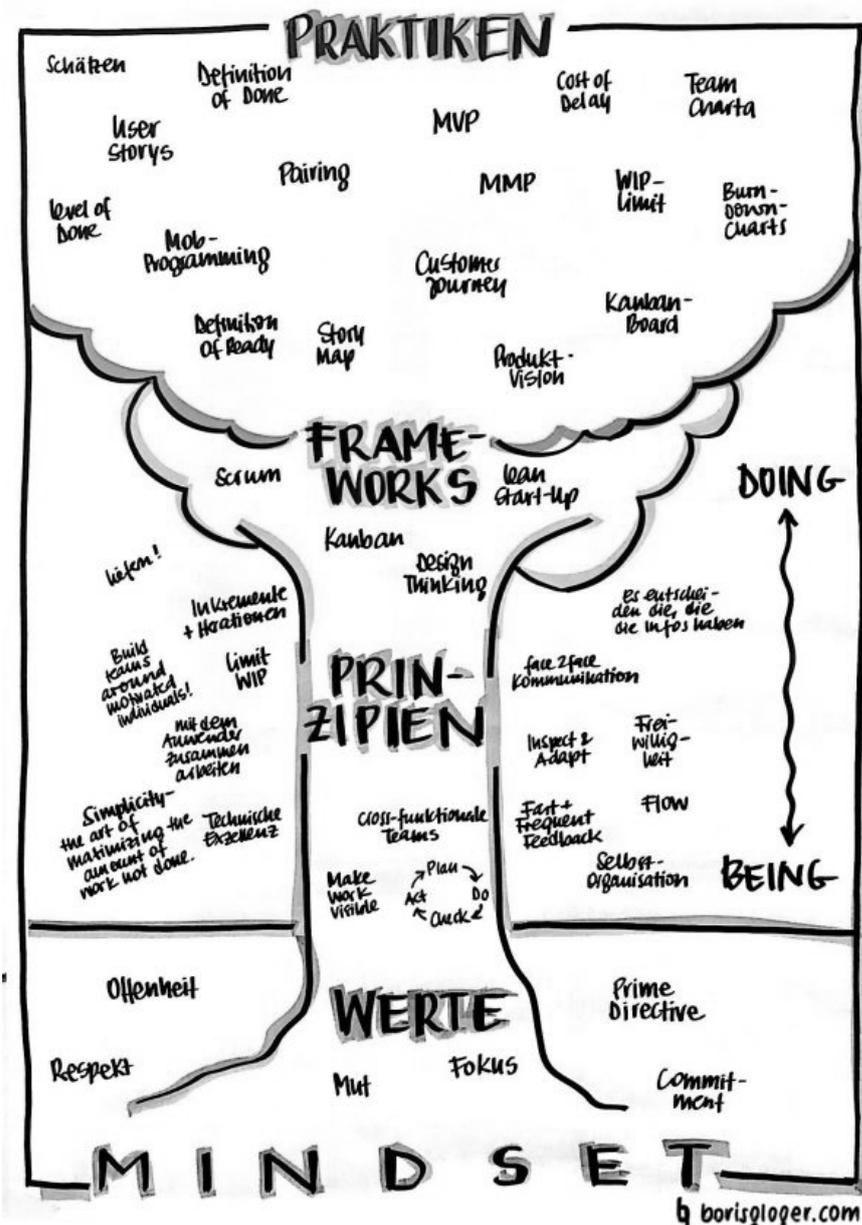


Abbildung 1: Der agile Baum (Rasche & Riess, 2019)

### 2.1.4 Agile Grundwerte und Prinzipien

Der Schwerpunkt des Agilen Manifests liegt nicht auf den Werkzeugen und Methoden des agilen Arbeitens, sondern auf den «weichen» Faktoren wie Werten und Prinzipien. Diese wurden als Ergebnis langjähriger praktischer Entwicklungsarbeit von Agile-Experten formuliert und beschreiben, wie eine erfolgreiche Zusammenarbeit in agilen Teams aussehen sollte (Schmid & Schönbohm, 2020, S. 63).

Die agilen Werte, die im Manifest festgehalten sind, werden zusammen mit zwölf unterstützenden Prinzipien als Grundlage für den agilen Ansatz verwendet (Beck et al., 2001):

- *Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge*  
Projektmanagement-Prozesse und Tools werden oft genutzt, und zwar zur Standardisierung von Kommunikation und Fortschritt. Das Agile Manifest bevorzugt jedoch persönliche Interaktion und Kommunikation innerhalb des Teams anstatt Prozesse und Tools. Es glaubt daran, dass die Fähigkeiten und Motivation der Teammitglieder ausreichen, um ein Projekt erfolgreich abzuschließen (Simschek & Kaiser, 2021, S. 24-27).
- *Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation*  
Dieses Wertepaar im Agile Manifest besagt, dass das Hauptziel darin besteht, ein funktionierendes Produkt oder eine funktionierende Software zu entwickeln und sich nicht auf unnötige Dokumentation und Zwischenberichte zu fokussieren. Das bedeutet, dass alles, was nicht direkt zum Endprodukt beiträgt, vermieden wird (Simschek & Kaiser, 2021, S. 24-27).
- *Zusammenarbeit mit der Kundschaft mehr als Vertragsverhandlung*  
Im Rahmen von IT-Projekten werden oft alle Leistungen und Produkteigenschaften vertraglich festgehalten, was viel Zeit und Diskussionen erfordert. Das Agile Manifest zielt darauf ab, sich auf die Produktentwicklung und die Bereitstellung von Dienstleistungen zu konzentrieren und die Kundschaft in den Mittelpunkt zu stellen, indem es sich auf pragmatische Lösungen konzentriert und ihre Zufriedenheit über rechtliche Verträge stellt (Simschek & Kaiser, 2021, S. 24-27).
- *Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans*  
Die Planung ist im klassischen Projektmanagement wichtig, weil viel Zeit darauf verwendet wird, die Pläne genau zu erfüllen. In agilen Projekten ist die Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen wichtiger als die Planerfüllung. Flexibilität hat Vorrang, daher werden in Kanban keine detaillierten Projektpläne für die gesamte Projektlaufzeit erstellt (Simschek & Kaiser, 2021, S. 24-27).

Das Agile Manifest und die nachfolgend beschriebenen zwölf Prinzipien der agilen Softwareentwicklung betonen die hohe Bedeutung von Menschen in einem Projekt und stellen sie über traditionelle Projektmanagement-Tugenden wie Prozesse, Werkzeuge oder Planentreue. Jedoch werden diese Tugenden nicht grundsätzlich als unwichtig dargestellt, sondern als ausdrückliche Werte anerkannt. Das Manifest verdeutlicht lediglich, dass die Werte auf der linken Seite (wie z. B. individuelle Interaktionen und Reagieren auf Veränderungen) höher geschätzt werden als die Werte auf der rechten Seite (wie z. B. Prozesse und Werkzeuge). Es gibt keinen Widerspruch zwischen den beiden Seiten, und das Agile Manifest kann auch als Aufruf zur Ausgewogenheit zwischen traditionellem Projektmanagement und agiler Entwicklung verstanden werden (Müller & Gross, 2013, S. 4). Zahlreiche Methoden und Rahmenwerke wie Scrum, Kanban, SAFe, LeSS oder Spotify sind auf der Grundlage dieser Werte und Prinzipien entwickelt worden. Wenn man den agilen Ansatz auf Organisationen anwendet, die über die IT-Entwicklung hinausgehen, kann die Interpretation komplexer und invasiver werden (KPMG, 2019, S. 6).

Agile Prinzipien setzen Leitplanken für die tägliche Praxis. Im agilen Manifest werden zwölf Prinzipien aufgelistet, die ein Gefühl für «Agile Thinking» geben: (Hanschke, 2017, S. 8-9)

1. Unsere höchste Priorität ist es, der Kundschaft durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufriedenzustellen.
2. Radikale Anforderungsänderungen sind selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil der Kundschaft.
3. Liefere funktionierende Software regelmässig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachleute und Entwicklerinnen, Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen, und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmass.

8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeberschaft, Entwicklerinnen, Entwickler und Benutzerinnen, Benutzer sollten ein gleichmässiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbst organisierte Teams.
12. In regelmässigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

Generell ist festzuhalten, dass der agile Ansatz auf weiche Faktoren wie Werte, Zusammenarbeit und Anpassung setzt. Dies steht im Gegensatz zu einem rein prozessorientierten Ansatz, der auf Tools, Dokumentation und strikte Planung setzt. Das Agile Manifest und die zwölf Prinzipien dienen als Grundlage für den agilen Ansatz und betonen die Bedeutung von Menschen und Teamarbeit.

### **2.1.5 Agile Methoden**

Der «State of Agile Report» (2022) und der «Status Quo Agile» (2020) sind zwei Studienberichte, die wichtige Erkenntnisse über die Agilität und die Nutzung von verschiedenen Frameworks liefern. Beide Berichte bestätigen die herausragende Rolle von Scrum als führendes Framework in der agilen Welt.

Laut dem «State of Agile Report» hat sich Scrum als das vorherrschende Framework etabliert. Von den befragten Teilnehmern nutzen 87 % Scrum auf Teamebene, im Vergleich zu nur 54 % vor zwei Jahren. Darüber hinaus hat sich Scrum@Scale als das am schnellsten wachsende Skalierungs-Framework weltweit etabliert. Die Studie zeigt, dass 28 % der Befragten dieses flexible und effektive Skalierungs-Framework nutzen, was mehr als doppelt so viele sind wie im Vorjahr (State of Agile, 2022). Auch im «Status Quo Agile»-Bericht wird die Bedeutung von Scrum hervorgehoben. Von den agilen Teilnehmern betrachten 55 % Scrum als sehr wichtig und 29 % als wichtig für ihren Bereich. Dies macht Scrum zum Ansatz mit der höchsten allgemeinen Bedeutung unter allen agilen Methoden. Kanban wird als der Ansatz mit der zweithöchsten Bewertung genannt, wobei 79 % der Teilnehmer ihm zumindest grosse Bedeutung beimessen. Auch Lean wird

als einer der wichtigsten Ansätze genannt. Es gibt jedoch Unterschiede in der Wahrnehmung und Bedeutung anderer Ansätze. Während Scrum, Kanban und Lean für durchgängig agile, hybride und selektive Nutzende von grosser Bedeutung sind, spielt Design Thinking für andere Nutzende eine wichtige Rolle (Komus, 2020, S. 52).

Die Ergebnisse der Studien bestätigen die wachsende Bedeutung von Scrum als führendes agiles Framework. Scrum wird häufig auf Teamebene eingesetzt, während Scrum@Scale für die Zusammenarbeit zwischen mehreren Teams entwickelt wurde. In Ergänzung zu Scrum sind auch Kanban und Lean wichtige Ansätze. Die Bedeutung anderer agiler Methoden und hybrider Ansätze, die Elemente mehrerer Methoden kombinieren, variiert je nach Kontext. Einige Anwender halten Design Thinking für besonders relevant. Es ist wichtig zu beachten, dass Scrum nicht immer die beste Methode ist und dass ein gut durchdachter Methodenmix oft effektiver ist (Schmiedinger et al., 2021, S. 26).

#### **2.1.5.1 Scrum**

Scrum ist eine beliebte und die mit Abstand bekannteste agile Methode (Hanschke, 2017, S. 9), die im Projektmanagement eingesetzt wird und den Schwerpunkt auf die iterative und inkrementelle Entwicklung von Softwareprodukten legt. Es ist jedoch mehr als nur ein Methodenbaukasten. Es bietet eine ganzheitliche Herangehensweise an Projektmanagement und Produktentwicklung, die sowohl die Bedürfnisse der Kundschaft als auch die des Entwicklungsteams berücksichtigt (Schmid & Schönbohm, 2020, S. 63).

Schwaber und Sutherland definieren Scrum als einen Rahmen für die Schaffung von Werten durch adaptive Lösungen komplexer Probleme und für die Zielerreichung (Schwaber & Sutherland, 2020, S. 4). Sie argumentieren, dass Scrum Organisationen hilft, mit sich schnell ändernden Anforderungen umzugehen, die Kommunikation zu verbessern und qualitativ hochwertige Produkte zu liefern. Das Framework umfasst kurze Entwicklungszyklen, die als Sprints bezeichnet werden, wobei jeder Sprint bis zu maximal vier Wochen dauert (S. 9). Am Ende eines jeden Sprints wird ein potenziell veröffentlichungsfähiges Produktinkrement produziert.

Der Scrum-Prozess umfasst mehrere Sitzungen, darunter Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review und Sprint Retrospective. Während des Sprint Planning Meetings arbeiten das Entwicklungsteam und der Product Owner zusammen, um die Arbeit zu identifizieren, die während des Sprints erledigt werden soll. Das Daily Scrum ist eine kurze Besprechung, in der die Teammitglieder ihren Fortschritt und die Planung für den Tag besprechen. Das Sprint Review findet am Ende eines jeden Sprints statt, um das Produktinkrement zu

überprüfen und den Stakeholdern zu demonstrieren. Die Sprint-Retrospektive ist ein Treffen, bei dem das Team den Sprint reflektiert und Bereiche für Verbesserungen identifiziert (S. 8 ff.).

Bei der Scrum Methode gibt es drei Schlüsselrollen: **Product Owner**, **Scrum Master** und **Entwicklungsteam** (S. 6). Der Product Owner ist für das Product Backlog<sup>4</sup> verantwortlich, während der Scrum Master für die Moderation des Scrum-Prozesses zuständig ist. Das Entwicklungsteam ist für die Erstellung des Produktinkrements verantwortlich (S. 4). Laut Hanschke kann generell gesagt werden, dass die Erwartungen des Managements an die Anwendung von Scrum eine schnellere Markteinführung, höhere Kundenorientierung, gesteigerte Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit sind. Sie weist jedoch darauf hin, dass diese Ziele oft nicht vollständig erreicht werden. Scrum ist ein leicht verständliches und schlankes Rahmenwerk zur Entwicklung qualitativ hochwertiger und komplexer Produkte, aber es erfordert eine gewisse Beherrschung (Hanschke, 2017, S. 12). Damit ist zu sagen, dass das Verständnis von Scrum zwar einfach ist, die Umsetzung aber in der Praxis tatsächlich schwierig sein kann. Dies liegt daran, dass Scrum ein agiles Framework ist, das darauf abzielt, auf Veränderungen schnell zu reagieren und sich an neue Gegebenheiten anzupassen. Daher erfordert die Anwendung dieser Methode ein hohes Mass an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sowohl von den Teammitgliedern als auch von der Organisation.

### 2.1.5.2 Scrum@Scale Framework

Die «State of Agile»-Studie zeigt auf, dass 80 % von ihnen Agile als ihren vorherrschenden Ansatz verwenden. Interessanterweise nutzen jedoch 50 % von ihnen Agile in Kombination mit anderen Ansätzen wie Waterfall<sup>5</sup> oder Iterativ<sup>6</sup>. Die Tatsache, dass diese Mischformen verwendet werden, könnte ein weiterer Grund für die zunehmende Beliebtheit von leichtgewichtigen Skalierungs-Frameworks wie Scrum@Scale sein. Diese Frameworks ermöglichen eine organischere Verbreitung von Agilität im Vergleich zu schwereren Frameworks. Insbesondere das Scrum@Scale-Framework (Abb. 3) bietet klare Schnittstellen, über die agile und traditionelle Teile einer Organisation effizient kommunizieren, zusammenarbeiten und sich abstimmen können (State of Agile, 2022). Scrum ist ein Rahmenwerk, das einem einzelnen Team helfen soll, effektiv und produktiv

---

<sup>4</sup> Ein Product Backlog ist eine Liste mit Anforderungen der Kundschaft.

<sup>5</sup> Das Wasserfallmodell (waterfall model) ist ein lineares Vorgehensmodell, das Entwicklungsprozesse in aufeinanderfolgende Projektphasen unterteilt.

<sup>6</sup> Iterativ bedeutet, dass der Entwicklungsprozess wiederholt durchlaufen wird: Anstatt den gesamten «Wasserfall» einmal zu durchlaufen, werden kleine «Wasserfälle» nacheinander angeordnet.

zu arbeiten. Allerdings hat sich gezeigt, dass wenn mehrere Scrum-Teams in einer Organisation arbeiten, die Produktivität und Geschwindigkeit aufgrund von Abhängigkeiten und Doppelarbeit zwischen den Teams sinken können. Aus diesem Grund wurde das Framework Scrum@Scale entwickelt, um die Zusammenarbeit zwischen den Teams zu koordinieren und eine lineare Skalierbarkeit zu erreichen. Scrum@Scale ist skalierungsfrei, was bedeutet, dass die Organisation organisch nach ihren eigenen Bedürfnissen wachsen kann, ohne durch zufällige Regeln eingeschränkt zu sein. Die Einfachheit des Scrum@Scale-Modells ist essenziell für eine skalierungsfreie Architektur und vermeidet zusätzliche Komplexität, die die Teamproduktivität senken könnte. Scrum@Scale ist für die gesamte Organisation, alle Abteilungen, Produkte und Services skalierbar und kann in verschiedenen Arten von Organisationen angewendet werden (Sutherland & Scrum Inc., 2022, S. 1). Scrum und Scrum@Scale trennen die Verantwortung für das «Was» und das «Wie», um sicherzustellen, dass Verantwortlichkeit und Zuständigkeit klar definiert sind und unnötige organisatorische Konflikte vermieden werden. Scrum@Scale besteht aus verschiedenen Komponenten, die es einer Organisation ermöglichen, ihre Transformationsstrategie und Umsetzung an ihre Bedürfnisse anzupassen und sich auf die Bereiche zu konzentrieren, in denen Veränderungen am wertvollsten oder am nötigsten sind. Die Trennung der Zuständigkeiten führt zu zwei Zyklen: den Scrum-Master-Zyklus für das «Wie» und den Product-Owner-Zyklus für das «Was». Diese beiden Zyklen berühren sich an zwei Stellen und zusammen bilden sie ein leistungsstarkes Rahmenwerk, um den Einsatz mehrerer Teams entlang eines gemeinsamen Pfades zu koordinieren (Sutherland & Scrum Inc., 2022, S. 2-3).

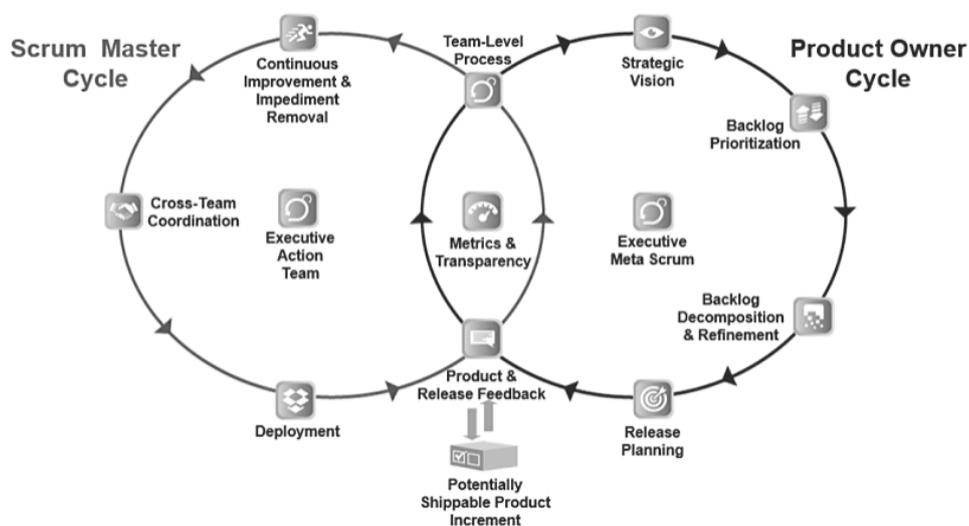


Abbildung 2: Scrum@Scale Rahmenwerk (Sutherland & Scrum Inc., 2022, S. 3)

### 2.1.5.3 Kanban

Kanban ist ein japanischer Begriff, der «Signalkarte» (Schmid & Schönbohm, 2020, S. 34-36). bedeutet und seinen Ursprung um die 1940er-Jahre (Hanschke, 2017, S. 22) im Toyota-Produktionssystem (TPS) hat. TPS ist ein Pull-System<sup>7</sup>, das auf die Kundennachfrage reagiert, und sein Ziel ist es, Verschwendung zu reduzieren und mehr Wert für die Kundschaft zu schaffen. David J. Anderson adaptierte die Grundsätze des TPS für die Softwareentwicklung, jedoch lässt Kanban sich auch auf andere Bereiche anwenden. Kanban ist eine flexible Methode, die auf die Bedürfnisse verschiedener Organisationen und Personen zugeschnitten werden kann. Grundsätzlich ist Kanban ein leistungsfähiges Werkzeug, das Organisationen und Einzelpersonen helfen kann, erfolgreicher zu werden, indem es den aktuellen Arbeitsablauf visualisiert und Verschwendung reduziert.

Kanban baut auf drei Prinzipien und sechs Praktiken auf (Schmid & Schönbohm, 2020, S. 34-36).

Die drei Prinzipien lauten (Simschek & Kaiser, 2021, S. 35-36):

- **Prinzip 1:** Starte dort, wo du gerade bist, indem du Kanban einführen kannst, ohne deine gesamte Organisation umzustrukturieren, sondern deine bestehenden Prozesse visualisierst, Work In Progress (WIP)-Limits ergänzt und Feedback-Loops einführst, um bestehende Prozesse zu hinterfragen, zu verändern und zu verbessern.
- **Prinzip 2:** Verfolge inkrementelle, evolutionäre Veränderungen, indem du dich kontinuierlich verbesserst, anstatt auf einen perfekten Zielzustand hinzuarbeiten, da sich Prozesse im Laufe der Zeit ändern können.
- **Prinzip 3:** Fördere Leadership auf allen Ebenen der Organisation, um über das Team hinaus Probleme zu erkennen und kontinuierliche Verbesserungen zu erreichen.

Kanban basiert auf sechs Kernpraktiken, um den Arbeitsfluss zu optimieren, Durchlaufzeiten zu verkürzen und kontinuierliche Verbesserungen zu ermöglichen. Zunächst geht es darum, die Arbeit sichtbar zu machen, damit alle Teammitglieder den Fortschritt verfolgen können. Durch die Begrenzung der Arbeit in Bearbeitung (WIP) können Engpässe vermieden und die Qualität gesteigert werden. Die Verwaltung des Arbeitsflusses hilft dabei, Vereinbarungen mit der Kundschaft einzuhalten und Engpässe zu vermeiden. Ein

---

<sup>7</sup> Ein Pull-System zielt darauf ab, Verschwendung zu reduzieren, die Reaktionsfähigkeit zu verbessern und die Effizienz zu steigern, indem Materialien, Informationen oder Arbeit nur dann bereitgestellt werden, wenn sie wirklich benötigt werden.

weiterer wichtiger Aspekt ist es, Prozessregeln explizit zu machen, um Probleme zu lösen und kontinuierliche Verbesserungen zu ermöglichen. Feedback-Mechanismen spielen eine grosse Rolle, um kontinuierliches Lernen und Verbesserungen zu fördern. Letztendlich sollten Methoden und Modelle eingesetzt werden, mit denen kontinuierliche Verbesserungen erzielt werden können. Diese Kernpraktiken bilden die Grundlage für ein effektives Kanban-System, das Flexibilität, Transparenz und ständige Weiterentwicklung fördert (Simschek & Kaiser, 2021, S. 37-40).

Kanban ist eine Methode, die unsichtbare, virtuelle Arbeit sichtbar und physisch macht. Obwohl es nicht dasselbe wie physische Arbeit ist, macht es die Arbeit vertrauter und ermöglicht es dem Gehirn, Muster zu erkennen, Gegenstände zu kategorisieren, Bedrohungen wahrzunehmen und Nebensächlichkeiten auszublenden. Durch die Verwendung einer Kanban-Tafel kann ein Gefühl von Ordnung und Kontrolle im Arbeitsleben erlebt werden (Grant, 2020). Das Kanban-Board besteht aus Karten, auf denen die zu erledigenden Arbeitspakete notiert sind. Diese Karten durchlaufen verschiedene Phasen der Wertschöpfungskette bzw. des Arbeitsprozesses, vom Backlog bis hin zur Fertigstellung (DONE). Typischerweise verwendet man dafür ein Whiteboard mit Haftnotizen oder ein elektronisches Kanban-System (Hanschke, 2017, S. 22).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Kanban eine Methode ist, die in Umgebungen, in denen Wissensarbeit geleistet wird, nützlich ist, da sie dazu beiträgt, die Arbeit sichtbar zu machen und sich auf die kontinuierliche Verbesserung konzentriert. Sie kann auf Team-, Einzel- und Organisationsebene angewandt werden und wird üblicherweise in der Produktentwicklung und bei der Erbringung von Dienstleistungen eingesetzt. Kanban zielt darauf ab, die Produktivität und Effizienz zu steigern, indem Verschwendung reduziert und Prozesse verbessert werden. Es lässt sich leicht mit anderen Methoden kombinieren und an verschiedene Kontexte anpassen, ohne dass wesentliche Änderungen an bestehenden Prozessen erforderlich sind (Schmid & Schönbohm, 2020, S. 99-100).

#### **2.1.5.4 Scrum vs. Kanban**

Scrum und Kanban sind agile Methoden, die ähnliche Ziele verfolgen, aber teilweise unterschiedliche Wege gehen. Scrum verwendet Zeitboxen und fordert crossfunktionale Teams, während Kanban keine Zeitboxen erfordert und auch mit Mitgliedern mit spezifischen Fachkenntnissen oder Fähigkeiten arbeiten kann. Zur Messung des Fortschritts verwendet Scrum die Geschwindigkeit des Teams, während Kanban die Zykluszeit verwendet. In Scrum werden Aufgaben in Sprint-Grösse aufgeteilt, während Kanban keine

Grössenanforderung hat, aber versucht, Aufgaben ähnlicher Grösse zu gruppieren (Schmid & Schönbohm, 2020, S. 109-111).

Scrum eignet sich besonders für grosse, verteilte und komplexe Projekte, während Kanban seine Stärken bei kleineren und lokalen Aufgaben zeigt (Hanschke, 2017, S. 28).

Scrum erfordert Schätzungen von Aufgaben, während Kanban sie in gleich grosse Arbeitseinheiten aufteilt. Das Pull-System und die Transparenz sind für beide die Grundlage für Prozessverbesserungen. Beide brechen Arbeiten in kleine Arbeitseinheiten auf und setzen auf selbst organisierende Teams. Es gibt keine bessere oder schlechtere Methode, sie sind einfach unterschiedlich (Schmid & Schönbohm, 2020, S. 109-111).

Ein Hybrid aus Scrum und Kanban, der Sprints mit festen Längen und Rollen kombiniert und sich auf die Grenzen des Arbeitsfortschritts und die Zykluszeiten konzentriert, ist Scrumban. Gemäss Hanschke (2017) spielt die Wahl des Projektansatzes eine entscheidende Rolle, da er stark von der Art des konkreten Projekts abhängt (Hanschke, 2017, S. 29). Dabei können bestimmte Fragen helfen, diese Entscheidung zu treffen. Zum Beispiel: «Welche Ziele hat das Projekt und welchen Umfang hat es?» oder «Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?». Das Beantworten solcher Fragen ermöglicht eine fundierte Entscheidung über den passenden Projektansatz.

### **2.1.6 Agiles Arbeiten in Rechtsabteilungen**

Personen mit juristischer Ausbildung sind bekannt dafür, dass sie Veränderungen nicht besonders schnell annehmen. Dies liegt daran, dass ihr Fachgebiet, das Recht, stabil und langfristig ausgerichtet ist. Das bedeutet jedoch nicht, dass sie nicht agil sein sollten. Agile Methoden sind eine natürliche Reaktion auf den allgemeinen Trend der Digitalisierung, der durch Geschwindigkeit und zunehmende Komplexität geprägt ist. Diese Arbeitsmethoden werden sich durchsetzen und sind mehr als nur ein vorübergehender Trend (Ioffe et al., 2022, S. 12).

In der Regel arbeiten Teams innerhalb von Rechtsabteilungen getrennt voneinander an langwierigen Memos, die in mehreren Runden genehmigt werden müssen. Dieser Prozess kann Wochen oder Monate dauern, bevor kritisches Feedback an das Unternehmen zurückgegeben wird. Selbst wenn das Ergebnis vollständig ist, ist es oft nutzlos, wenn sich die Geschäftsanforderungen geändert haben (Peretz). Obwohl einige Individuen immer noch die Agilität als blossen Trend betrachten, stellt sie in Wirklichkeit eine essenzielle Anforderung dar, die in den kommenden Jahren sowohl in der Gesellschaft als auch in der Wirtschaft zunehmend an Bedeutung gewinnen wird. (Bacher, 2019, S. 4).

Mittlerweile setzen Rechtsabteilungen wie die ING Deutschland<sup>8</sup>, Bosch<sup>9</sup> oder auch PTC<sup>10</sup> agile Arbeitsweisen ein. Laut dem «Swiss Legal Benchmarking Report» (2021/22) haben nur 5 % der Rechtsabteilungen aus Deutschland und der Schweiz angegeben, dass sie die Umsetzung agiler Projekte durch gemischte Teams bereits abgeschlossen haben. Jedoch bewerten 22% der befragten Organisationen diesen Entwicklungsprozess als von hoher Priorität (KPMG AG, 2022). Dies deutet darauf hin, dass Agilität in Rechtsabteilungen an Bedeutung gewinnt und als unverzichtbare Anforderung angesehen wird.

### **2.1.7 Agile Transformation**

Das Ziel einer agilen Transformation besteht nicht darin, dass sämtliche Mitarbeitende ausschliesslich mit Scrum oder anderen agilen Methoden arbeiten. Vielmehr geht es darum, dass die Organisation insgesamt agiler und reaktionsfähiger wird. Es ist jedoch wichtig, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis von den verschiedenen Methoden haben. In einer agilen Organisation können unterschiedliche Ansätze eingesetzt werden, solange sie bei der Bewältigung der Herausforderungen der Organisation helfen. Für eine bessere Zusammenarbeit sollten agile Elemente in die täglichen Arbeitsabläufe integriert werden. Zur Einschätzung, welche Methode angemessen ist, kann die Matrix von Stacey (Schmiedinger et al., 2021, S. 26) und das Framework von Cynefin herangezogen werden (Fuchs et al., 2019, S. 202-203). Die Stacey-Matrix ist ein praktisches Werkzeug zur Bewertung agiler Methoden und unterstützt die Eignung agiler Ansätze. In der Praxis wird häufig ein kombiniertes Werkzeug verwendet, das die Stacey-Matrix und das Cynefin-Framework zusammenführt. Dieses legt einen Rahmen über zwei Achsen fest: das Ziel und den Weg zur Zielerreichung. Es werden vier Bereiche identifiziert – einfach, kompliziert, komplex und chaotisch –, die den Grad der Klarheit in Bezug auf das Ziel und den Weg reflektieren.

Das Cynefin-Framework beschreibt fünf generelle Problemkontexte: einfach, kompliziert, komplex, chaotisch und Unordnung. Es stellt Lösungsstrategien für diese Kontexte vor. Durch den Vergleich der Bereiche der Stacey-Matrix und des Cynefin-Frameworks können geeignete Lösungsstrategien abgeleitet werden. In komplexen Situationen wird ein experimenteller Ansatz empfohlen, der typischerweise zu agilen Methoden führt. Agile Methoden sind besonders geeignet für Aufgaben und Tätigkeiten mit hoher Zielunsicher-

---

<sup>8</sup> [Agil arbeiten in der Rechtsabteilung | ING](#)

<sup>9</sup> [BOSCH+Legal+Services+Mobility+success+story.pdf \(squarespace.com\)](#)

<sup>10</sup> [PTC+Success+Story.pdf \(squarespace.com\)](#)

heit und volatilen Umweltbedingungen. Das Instrument kann zur Bewertung von Aufgaben in einem Unternehmen und zur Auswahl geeigneter Lösungsstrategien und -methoden eingesetzt werden (Fuchs et al., 2019, S. 202-204).

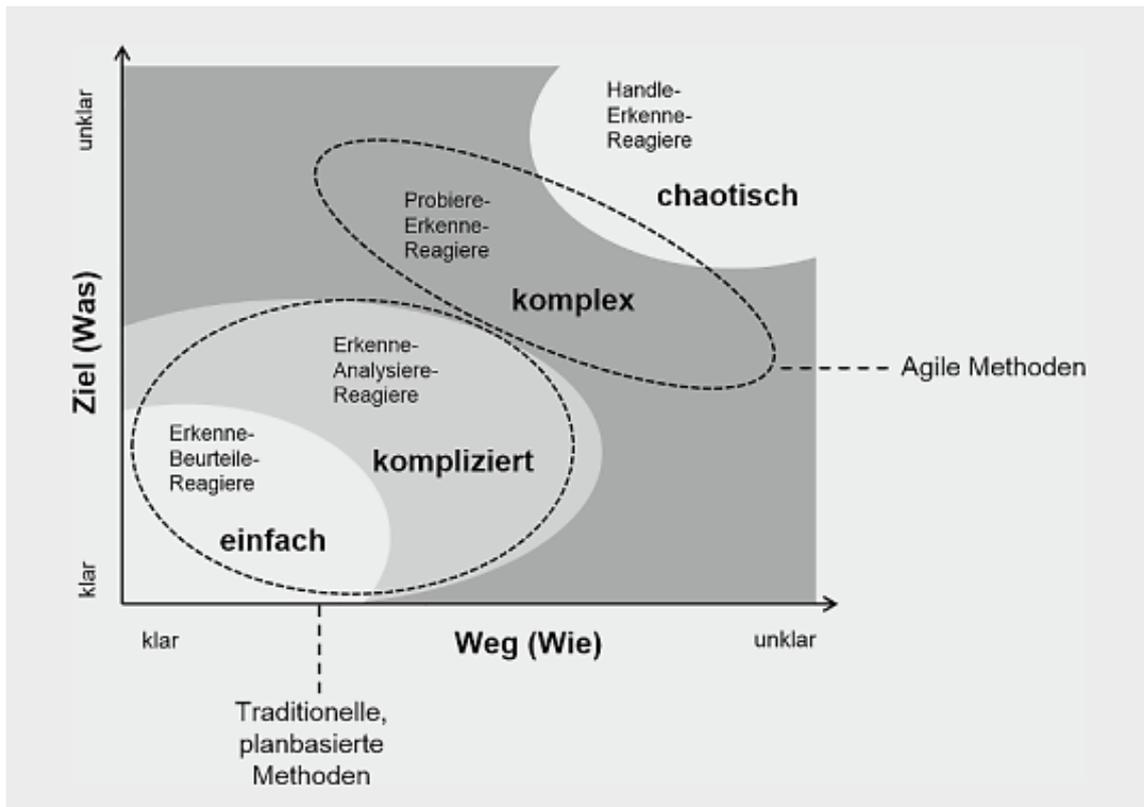


Abbildung 3: Stacey-Matrix und Cynefin-Framework (Fuchs et al., 2019, S. 204)

### 2.1.7.1 Vorteile

Die agile Arbeitsweise zielt darauf ab, effizienter zu arbeiten, anstatt nur mehr Aufwand zu betreiben. Sie konzentriert sich darauf, mit minimalem Einsatz von Ressourcen einen maximalen Wert zu generieren. Aufgrund dieser Eigenschaften stellt sie eine geeignete Methode für das juristische Projektmanagement dar (Karta Legal: Insights, 2022).

Die Ergebnisse der Umfrage von «State of Agile» und der «Status Quo Agile» weisen diesbezüglich einige Gemeinsamkeiten auf. Gemäss der ersten Umfrage gaben die teilnehmenden Unternehmen an, dass eine Einführung agiler Methoden zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit führt. Diese Ergebnisse werden auch in der «Status Quo Agile»-Studie bestätigt, in dem die verbesserte Zusammenarbeit als einer der Hauptvorteile agiler Ansätze genannt wird. Durch die Integration von Agilität innerhalb der Organisation wird das Teamwork verstärkt (Gloger & Margetich, 2018, S. 49). Dies zeigt, dass Agilität einen positiven Einfluss auf die interne Kommunikation und die Teamarbeit hat. Ein weiterer gemeinsamer Aspekt ist die Fähigkeit, schnell auf Veränderungen reagieren

und Anpassungen an die Geschäftsprozesse vornehmen zu können. Dies wurde sowohl in der Umfrage von «State of Agile» als auch in der «Status Quo Agile» betont. Die schnelle Anpassungsfähigkeit und Flexibilität agiler Methoden ermöglichen es Unternehmen, auf sich ändernde Marktanforderungen und Kundenbedürfnisse einzugehen. Beide Studien heben auch die Bedeutung der Qualitätsoptimierung hervor. Die «State of Agile»-Umfrage zeigt, dass 39 % der Befragten agile Ansätze nutzen, sodass die Qualität ihrer Produkte verbessert wird. Dies wird auch in der «Status Quo Agile» bestätigt, wo die Optimierung der Qualität als ein wichtiger Grund für die Nutzung agiler Ansätze genannt wird. Agile Methoden ermöglichen eine kontinuierliche Verbesserung und die schnelle Anpassung an Kundenfeedback, was zu einer höheren Produktqualität führt. Darüber hinaus betonen beide Studien die Vorteile der Risikoreduzierung durch den Einsatz agiler Ansätze. Die Umfrage von «State of Agile» zeigt, dass 38 % der Befragten agile Methoden nutzen, um Risiken in ihren Projekten zu minimieren. Dies stimmt mit den Ergebnissen der «Status Quo Agile» überein, in der die Risikobewältigung als ein weiterer Vorteil agiler Ansätze genannt wird. Die iterative und inkrementelle Vorgehensweise von Agilität ermöglicht es Unternehmen, potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen und anzugehen. In Bezug auf externe Gründe für die Nutzung agiler Ansätze zeigen beide Studien, dass die Nachfrage durch Geschäftspartner, Zulieferer oder Gründe im Zusammenhang mit Einhaltung von Vorschriften eher selten als Hauptgründe genannt werden. Dies deutet darauf hin, dass Agilität vor allem zur internen Prozessoptimierung und Wertschöpfung eingesetzt wird, wodurch die Effizienz und Effektivität des Unternehmens gesteigert wird (State of Agile, 2022 & Komus, 2020, S. 23).

Laut Fischer et al. (2017) werden mit einem agilen Unternehmensverhalten oder der Agilität im Allgemeinen weitere Vorteile verbunden. Dazu zählen die Einbindung externer Interessengruppen und der Kundschaft in den Innovationsprozess sowie die Möglichkeit, sich als modernes Unternehmen zu präsentieren, das potenziell neue Mitarbeitende anzieht (Fischer et al., 2017).

Diese Vorteile sind jedoch nicht abschliessend und können je nach spezifischer Situation und Arbeitsumgebung variieren.

### **2.1.7.2 Herausforderungen**

Eine agile Transformation erfordert erhebliche Investitionen, wie z. B. in moderne IT-Infrastruktur, Innovation Labs oder teamorientierte Büros sowie externe Expertenunterstützung. Zudem ist es üblich, dass die Produktivität vorübergehend sinkt, wenn Menschen sich in einem neuen System reorganisieren und formieren (Schmiedinger et al.,

2021, S. 5). Agile Methoden wie Scrum verzichten auf eine detaillierte Planung zu Beginn des Projekts und durchlaufen es stattdessen in kurzen Sprints, bei denen Anforderungen und Zusammenarbeit ständig angepasst werden. Rechtsabteilungen bevorzugen typisierte Verträge, um die Projektabwicklung zu strukturieren, was bei agilen Methoden schwierig ist. Zum Beispiel ist ein klassischer Werkvertrag, der eine ausreichend spezifizierte Lieferung erfordert, bei agilen Methoden nicht möglich. Ein Dienstvertrag ist auch nicht immer geeignet, da der Erfolg bei jedem Sprint geschuldet werden soll (Liebig, 2014, S. 131). In Bezug auf die Passgenauigkeit agiler Methoden für die organisatorischen Herausforderungen der digitalen Transformation sollte jedoch Vorsicht walten. Es wäre unklug, blindlings auf den umfassenden Einsatz agiler Methoden als ultimative Lösung zu setzen. Vielmehr ist zu beachten, dass agile Methoden nicht zwangsläufig in jedem Unternehmensbereich oder für jede Tätigkeit zielführend und effizienzsteigernd wirken. Es besteht sogar die Möglichkeit, dass das iterative und experimentelle Vorgehen der agilen Methoden das genaue Gegenteil bewirkt und sich negativ auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt, insbesondere aufgrund der damit einhergehenden Veränderungen und des neuen Arbeitsrhythmus. Daraus ergibt sich die Herausforderung, zu ermitteln, in welchen Unternehmensdomänen der Einsatz agiler Methoden sinnvoll ist. Es gilt, die Bereiche zu identifizieren, in denen agile Methoden tatsächlich effektiv angewendet werden können. Dabei ist es wichtig, die Passung zwischen den Anforderungen der digitalen Transformation und den Merkmalen agiler Methoden zu berücksichtigen. Zusätzlich muss man die potenziellen Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit im Auge behalten und sicherstellen, dass die Einführung agiler Methoden nicht zu einer Verschlechterung des Arbeitsumfelds führt. Letztlich geht es darum, eine differenzierte Betrachtung anzunehmen und eine gezielte Anwendung agiler Methoden dort zu fördern, wo sie den grösstmöglichen Nutzen entfalten können. Dies erfordert eine genaue Analyse der spezifischen Anforderungen und Rahmenbedingungen eines Unternehmens, als Voraussetzung für den richtigen Einsatz von agilen Methoden und zur Bewältigung möglicher Herausforderungen (Fuchs et al., 2019, S. 199).

Des Weiteren ist das Scrum-Konzept auf kleine Teams von höchstens zehn Personen beschränkt, was die Skalierung grösserer Projekte erschwert. Es gibt Erweiterungen wie LeSS, SAFe oder Scrum@Scrums, die versuchen, die Vorteile kleiner Teams mit grösseren Kapazitäten zu verbinden. Die Implementierung dieser Konzepte erfordert jedoch anspruchsvolle Organisationsentwicklungen und wird daher in der Praxis selten umgesetzt (Schmid & Schönbohm, 2020, S. 66).

Gemäss der «State of Agile»-Studie wurden die folgenden Hauptbedenken im Zusammenhang mit der Einführung von Agilität genannt: eine unzureichende Beteiligung der Führungskräfte (42 %), ein mangelndes Verständnis von Agilität (40 %), allgemeiner organisatorischer Widerstand gegen Veränderungen (40 %) sowie ein Mangel an Unterstützung und/oder Förderung durch das Management (39 %). Diese Hindernisse sind jedoch nicht auf unzureichende Schulung und/oder Ausbildung zurückzuführen, da dies im Bericht als nächstes Hindernis genannt wird (34 %). Der gemeinsame Nenner hier ist der Bedarf an einer effektiv kommunizierten Strategie für das Veränderungsmanagement (State of Agile, 2022).

Die Ergebnisse der «Status Quo Agile» zeigen, dass es bei der erfolgreichen Umsetzung agiler Ansätze bestimmte Herausforderungen gibt: Eine der grössten Herausforderungen liegt in den internen Prozessen. Traditionelle Arbeitsweisen und Strukturen müssen überwunden werden, damit der Weg für agile Methoden frei wird. Zudem spielt das Top-Management eine entscheidende Rolle. Die Unterstützung und aktive Beteiligung der Führungsebene sind von grosser Bedeutung, um eine agile Kultur und Arbeitsweise im gesamten Unternehmen zu etablieren. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass bei 67 % der Befragten eine Einheit oder Abteilung existiert, die agile Ansätze unterstützt und fördert. Aber auch das traditionelle Projektmanagement ist in 43 % davon vertreten. Diese Konstellation kann zu Konflikten und Unklarheiten führen, was die Umsetzung agiler Ansätze zusätzlich erschwert. Des Weiteren ergab die Umfrage, dass etwas mehr als ein Drittel der Teilnehmenden ihre anstehenden Aufgabenstellungen systematisch bezüglich ihrer Komplexität bewerten. Eine fehlende systematische Bewertung kann dazu führen, dass die Anforderungen und Herausforderungen der Aufgaben nicht angemessen eingeschätzt werden (Komus, 2020, S. 5).

### **2.1.7.3 Erfolgsfaktoren**

Nach Schmiedinger et al. (2021) werden sechs Bausteine (siehe Abb. 4) genannt, die für eine erfolgreiche agile Transformation einer Organisation entscheidend sind. Aufgelistet sind die Elemente der agilen Organisation, die in den Bereichen Organisations- und Produktarchitektur, Infrastruktur, Fähigkeiten und Know-how, Kundenorientierung, Managementrahmen und Führung sowie Werte berücksichtigt werden müssen. Die Kommunikationsstrukturen spielen eine zentrale Rolle in agilen Organisationen, da sie die Basis für agiles Arbeiten bilden. Es wird betont, dass Organisationen ihre Kommunikationsstrukturen entsprechend gestalten müssen, damit der Informationsfluss und der Austausch zwischen den Teams erleichtert wird. Eine unterstützende Infrastruktur, die es den Teams

ermöglicht, reibungslos zu kommunizieren und mit modernen Technologien zu arbeiten, ist ebenfalls wichtig. Des Weiteren wird auf die Bedeutung von Fähigkeiten und Fachwissen für die erfolgreiche Umsetzung agiler Projekte hingewiesen. Es wird empfohlen, die Stärken der Mitarbeitenden zu nutzen und ihre Fähigkeiten entsprechend auszurichten, um die Bedürfnisse der Kundschaft optimal zu erfüllen. Management-Frameworks wie Skalierungsmethoden können dabei helfen, das Gesamtsystem der Organisation zu steuern. Eine erfolgreiche agile Transformation erfordert auch eine Weiterentwicklung der Führung und der Unternehmenskultur. Agile Werte und Prinzipien sollten in das moderne Leadership integriert werden (Schmiedinger et al., 2021, S. 23-25).

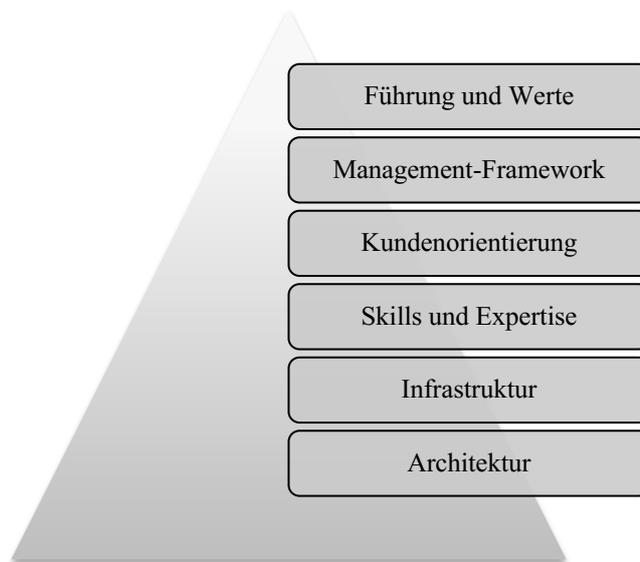


Abbildung 4: Bausteine der agilen Organisation (eigene Darstellung in Anlehnung an (Schmiedinger et al., 2021, S. 24))

Die ING Deutschland ist ein Beispiel für eine erfolgreiche Umsetzung agiler Arbeitsweisen in einer Rechtsabteilung. Die Umstellung auf «agil» wurde durch das Vorleben der Führungskräfte, Agile Coaches zur Unterstützung der Teams und viel Gestaltungsfreiheit ermöglicht. Die Einführung von Kanban-Boards und täglichen Stand-up-Meetings (Dailys) verbesserte die Arbeitsorganisation, jedoch nicht die Arbeitsinhalte. Allerdings verbesserte sich die individuelle Übersicht über Aufgaben, die Kommunikation und die Transparenz der Arbeitsplanung (Bärenz, 2021, S. 122-123). Daraus lässt sich ableiten, dass die ING Deutschland eine erfolgreiche Umsetzung agiler Arbeitsweisen in ihrer Rechtsabteilung erreicht hat. Mehrere Erfolgsfaktoren haben dazu beigetragen. Zunächst spielte das Vorleben der Führungskräfte eine entscheidende Rolle. Indem sie selbst agiles Verhalten zeigten, schufen sie eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit, die für den

Erfolg agiler Arbeitsweisen unerlässlich ist. Ein weiterer Erfolgsfaktor war die Unterstützung der Teams durch Agile Coaches. Diese Coaches halfen den Teams dabei, die agilen Methoden zu verstehen, anzuwenden und kontinuierlich zu verbessern. Durch ihre Expertise und Anleitung konnten die Teams effektiver arbeiten und Hindernisse überwinden. Die Gewährung von Gestaltungsfreiheit war ein weiterer Erfolgsfaktor. Die Teams erhielten die Möglichkeit, ihre Arbeit selbst zu organisieren und Entscheidungen eigenverantwortlich zu treffen. Dadurch waren sie flexibel und konnten schnell auf Veränderungen reagieren. Dies förderte die Zusammenarbeit und ermöglichte eine effiziente Arbeitsweise. Die Einführung von Kanban-Boards zur Visualisierung der Aufgaben und Dailys zur Verbesserung der Kommunikation trug ebenfalls zur erfolgreichen Umsetzung agiler Arbeitsweisen bei. Die Kanban-Boards halfen den Teammitgliedern, einen klaren Überblick über ihre Aufgaben zu behalten, und die Dailys förderten den Austausch und die Abstimmung im Team. Die Umstellung auf agile Arbeitsweisen führte zu einer verbesserten individuellen Übersicht über Aufgaben, einer besseren Kommunikation innerhalb der Teams und einer erhöhten Transparenz in der Arbeitsplanung. Dadurch konnten die Mitarbeitenden effizienter arbeiten und besser zusammenarbeiten (Bärenz, 2021, S. 118-125).

Bei der Analyse der Erfolgsfaktoren gemäss dem «Status Quo Agil»-Report wurde festgestellt, dass 83 % der Teilnehmenden verteilt arbeitende Teams als hinderlich für eine gute Leistung betrachten. Effektive Zusammenarbeit und Kommunikation in solchen Teams sind daher von grosser Bedeutung. Des Weiteren sehen 74 % der Befragten «durchgängig agile» Kulturen als integralen Bestandteil zumindest in einzelnen Bereichen. Im Vergleich dazu betrachten nur 38 % dies beim klassischen Projektmanagement so. Die Integration agiler Werte und Prinzipien in die Unternehmenskultur ist daher ein entscheidender Erfolgsfaktor. Zwei Drittel der Befragten sind der Meinung, dass nur kleine Teams sinnvoll nach agilen Ansätzen zusammenarbeiten können. Die Grösse und Zusammensetzung von Teams haben einen grossen Einfluss auf den Erfolg agiler Projekte.

Schliesslich wird die Einführung agiler Ansätze von über der Hälfte der Teilnehmer als durch starke Schwankungen gekennzeichnet betrachtet. Es ist wichtig, auf diese Schwankungen und Veränderungen flexibel zu reagieren und iterative Anpassungen vorzunehmen, damit der Erfolg der Agilitätstransformation gesichert ist (Komus, 2020, S. 5).

Eine erfolgreiche agile Transformation erfordert eine ganzheitliche Herangehensweise, die verschiedene Aspekte wie Kommunikation, Infrastruktur, Fähigkeiten, Führung und Unternehmenskultur berücksichtigt und agile Werte und Prinzipien integriert.

## **2.2 Grundlagen Ticketing-Systeme**

Für eine verbesserte Einführung in dieses Thema ist es von Bedeutung, bestimmte wesentliche Fakten und Begriffe zu erläutern, die für den weiteren Verlauf der Arbeit relevant sind. Daher sollte der Begriff «Ticketing-System» zu Beginn definiert werden und im Zusammenhang mit dem Forschungsfeld der Rechtsabteilung eingeordnet werden.

Ein Ticketing-System für die Rechtsabteilung (auch bekannt als Matter Intake System, Legal Matter Intake, Legal Service Requests oder Legal Front Door) konzentriert sich auf die Verwaltung und Verfolgung einzelner rechtlicher Aufgaben oder Anfragen, häufig in einer Support- oder Helpdesk-Umgebung.

### **2.2.1 Definition Ticketing-Systeme**

Ein Ticketing-System, auch Trouble-Ticket-System oder Help-Desk-System genannt, ist eine Software, die die Abwicklung von Serviceanfragen erleichtert. Es unterstützt die Verwaltung, Bestätigung, Klassifizierung und Bearbeitung von eingehenden Anrufen, E-Mails und anderen Anfragen. Zusätzlich können unterstützende Software wie Fernwartungstools oder ein Live-Support-System verwendet werden. Die Anfragen werden in einem Trouble-Ticket-System verwaltet, das die Klassifizierung und Bearbeitung der Anfragen übernimmt und sie entsprechenden Mitarbeitenden in den zuständigen Abteilungen zuweist. Das Trouble-Ticket-System ermöglicht auch den Zugriff auf die Historie der Serviceanfragen, einschliesslich abgeschlossener und offener Tickets. Dadurch gehen keine Informationen verloren und es wird ein umfassender Überblick über alle Anfragen und die Bearbeitung einzelner Tickets gewährleistet. Darüber hinaus kann eine Schnittstelle zwischen der Trouble-Ticket-Software und anderen Systemen wie Datenbanken eingerichtet werden. Eine Wissensdatenbank ist ebenfalls nützlich im Rahmen des Reklamationsmanagements. Dort werden häufig gestellte Fragen (FAQ) dokumentiert, um wiederkehrende Probleme und deren Lösungsansätze zu erfassen. Diese Informationen können beispielsweise bei Hotline-Anfragen direkt abgerufen werden (Smart CRM, 2016).

Damit ein Ticketing-System gut, effektiv und effizient ist, sind bestimmte Eigenschaften erforderlich. Dazu gehört die Fähigkeit, alle Multi-Channel-Aktivitäten der Kundschaft zu unterstützen und Probleme schnell zu lösen. Ein weiteres wichtiges Merkmal ist die

Erstellung detaillierter Berichte und Analysen, die wertvolle Einblicke in die Verbesserung der Dienstleistungen und die Maximierung der für die Kundenbetreuung zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte liefern. Zur Messung der Effektivität und Effizienz des Ticketing-Systems gibt es verschiedene Metriken oder Key Performance Indicators (KPIs), wie z. B. die Gesamtzahl der Tickets und deren Lösungszeit sowie das Ticketvolumen und die Kosten pro Ticket. Ein effizientes Ticketing-System ist notwendig, da manuelle Verfolgungsverfahren ineffizient sind und zu Verzögerungen bei der Lösung von Anfragen führen können. Die manuelle Übersetzung von technischen Rohdaten in Berichte ist zeitaufwändig und behindert die Produktivität. (Aglibar et al., 2022).

### **2.2.2 Treiber für technische Lösungen in Rechtsabteilungen**

Die Hauptprioritäten von Rechtsabteilungen in Bezug auf Technologie liegen in der Implementierung von Lösungen zur Erfassung von Rechtsangelegenheiten, zur Verwaltung von Rechtsfällen und zur Automatisierung von Arbeitsabläufen (Deloitte., 2023, S. 6).

Dementsprechend gewinnt das Management von Rechtsangelegenheiten in Unternehmen zunehmend an Bedeutung und wird als wichtiger Bestandteil der digitalen Transformation einer Rechtsabteilung gesehen. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass Unternehmen immer komplexer und globaler werden, was zu einer höheren Anzahl von rechtlichen Angelegenheiten führt (Wolters Kluwer, 2021).

Genauere Kenntnisse der Kundenanforderungen ist entscheidend für eine effektive und effiziente Steuerung jeder Organisation, Abteilung oder eines Teams. Eine umfassende und vollständige Erfassung aller bei der Rechtsabteilung eingehenden Anfragen ist unerlässlich, damit die notwendigen Informationen über Bedürfnisse, Trends, Entwicklungen und mögliche Risiken gewonnen werden können. Diese Informationen helfen bei der Bereitstellung der notwendigen personellen und technischen Ressourcen zur Bearbeitung dieser Anfragen (Tschauder, 2021, S. 3).

### **2.2.3 Legal Matter Management**

Legal Matter Management Systeme bieten eine umfassendere Lösung für die Verwaltung von Rechtsangelegenheiten, während sich Legal-Ticketing-Systeme auf einzelne Aufgaben oder Anfragen im juristischen Workflow konzentrieren. Je nach den Bedürfnissen einer Rechtsabteilung kann sie sich für eines oder beide Systeme entscheiden, um ihre Abläufe zu optimieren und die Effizienz zu steigern. Basierend auf der Studie «Future Ready Lawyer» von Wolters Kluwer (2021) stellt sich heraus, dass Investitionen in Tools

für das Matter Management - also die Verwaltung von Rechtsangelegenheiten - als eine der wichtigsten Technologien angesehen werden (Wolters Kluwer, 2021).

Durch die Implementierung eines Legal Matter Management Systems können Unternehmen eine bessere Transparenz und Kontrolle über ihre rechtlichen Angelegenheiten erlangen und somit Risiken reduzieren. Legal Matter Management Lösungen bieten verschiedene Vorteile, darunter Transparenz und eine bessere Planungsgrundlage für Ressourcen, die Möglichkeit, Anfragen direkt an geeignetere Serviceangebote weiterzuleiten, sowie die Verfügbarkeit von strukturiertem Wissen aus vergangenen Anfragen zur Beantwortung zukünftiger Anfragen. Ausserdem kann die Rechtsabteilung so als Dienstleisterin innerhalb des Unternehmens wahrgenommen werden, was zum Aufbau einer positiven Beziehung zwischen der Rechtsabteilung und internen Mandantschaft beiträgt. (Xakia, 2023). Eine erfolgreiche Matter Management Lösung kann auch unnötige Kommunikation eliminieren und die Interaktion zwischen den tatsächlich zu beteiligenden Stakeholdern fördern, während Missverständnisse und wertfreie Kommunikation vermieden werden.

Eine der wichtigsten Herausforderungen bei der Einführung eines Matter Managements ist, dass sich die Interaktion zwischen der internen Mandantschaft und den Ansprechpersonen in der Rechtsabteilung ändert. Dies erfordert eine Veränderung der Kommunikationskultur und ein geeignetes Change-Management. Die strukturierte Aufnahme von Legal Matters bedingt, dass Anfragen nicht mehr als gesprochener oder geschriebener Freitext, sondern vorab in digitaler Form strukturiert aufgenommen und entsprechend klassifiziert werden müssen. Dies kann insbesondere in der Anfangsphase zu erheblichen Schwierigkeiten führen (Schwenke, 2021, S. 14-15).

Die Corporate Legal Operations Consortium (CLOC) empfiehlt, eine bestimmte Struktur für die Aufgaben in der Rechtsabteilung zu implementieren: das sogenannte Matter Lifecycle Management (MLM) (CLOC, 2022). Der MLM-Prozessrahmen ist eine Anpassung bewährter Praktiken des juristischen Projektmanagements, die aus Prozessgruppen für die Aufnahme, Planung, Ausführung und Überprüfung besteht (Abb. 5). Die Anwendung dieses Rahmens kann zu verbessertem Zeitmanagement, besserer Zusammenarbeit, geringeren Kosten und höherer Kundenzufriedenheit führen (Unibaised Consulting, 2023).



Abbildung 5: Matter Lifecycle Management (MLM) (CLOC, 2022, S. 5)

### 2.2.4 Ticketing-Systeme in der Rechtsabteilung

Matter Intake bezieht sich im Wesentlichen auf den Prozess der Annahme, Zuweisung und Erledigung von Arbeitsaufgaben. Der Zweck des Teilprozesses Matter Intake besteht darin, alle notwendigen Daten für die weitere Verwendung im Mandatsverlauf zu erfassen, aufzubereiten, zu speichern und bereitzustellen. Dieser Prozess konzentriert sich nicht primär auf die Überwachung der Auslastung des Teams oder anderer Kontrollmechanismen (Tschauder, 2021, S. 3). Eine genauere Beschreibung dieses Prozesses stammt aus dem CLOC, das die «Intake Stage» als die entscheidende Phase betrachtet.

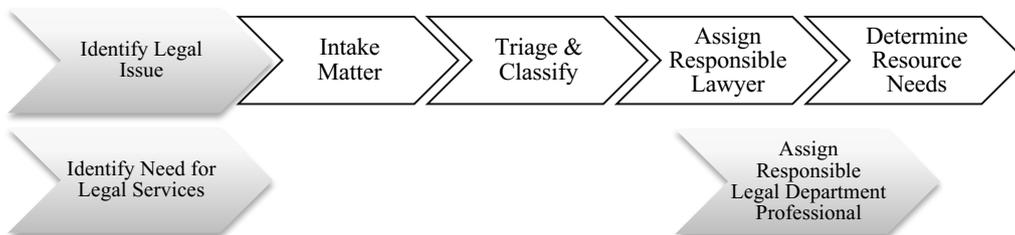


Abbildung 6: Intake Stage (eigene Darstellung in Anlehnung an (CLOC, 2022))

In dieser ersten Phase werden die Ziele und der Umfang des zu erreichenden Ziels definiert und vereinbart. Die Aufnahmephase hat zwei wichtige Ziele: Erstens soll sie die Anfrage für juristische Dienstleistungen initiieren und entgegennehmen. Zweitens soll sie

dazu dienen, die Ziele und den Umfang der zu erbringenden Leistungen zu definieren und zu vereinbaren. Diese Phase ist von grosser Bedeutung, da sie die Grundlage für alle weiteren Schritte bildet (CLOC, 2022).

Auch bekannt ist diese Phase als «Legal Front Door» und bezieht sich auf eine digitale Plattform, über die Mitarbeitende eines Unternehmens eine Anfrage an ihre Rechtsabteilung stellen können. Um die Anfrage entsprechend zu kategorisieren und an die entsprechende Bearbeitung durch die Rechtsabteilung weiterzuleiten, werden bei der Einreichung der Anfrage bestimmte Informationen und ggf. auch Dokumente angefordert. Nach Einreichung kann eine Person in der Regel den Bearbeitungsstand der Anfrage verfolgen und auch die weitere Kommunikation mit der Rechtsabteilung über die Plattform abwickeln. Die Legal Front Door kann ausserdem Verweise auf Selbstbedienungsangebote der Rechtsabteilung enthalten, wie zum Beispiel häufig gestellte Fragen oder Dokumentenbibliotheken (Bikle Legal, 2022). Durch die zentrale Anlaufstelle kann die Kundschaft einfach und schnell die richtige Ansprechperson finden, was zu einer konsistenten und modernen «User Experience» führt. Automatisierte Self-Service-Anwendungen wie Chatbots oder Dokumentengeneratoren ermöglichen die sofortige Beantwortung bestimmter Anfragen und lenken Nutzende auf relevante Angebote. Ein Beispiel hierfür ist der Non-Disclosure Agreement (NDA)-Generator, ein automatisiertes System zur schnellen Erstellung von Standarddokumenten, sowie Informationsdienste in Form von Chatbots<sup>11</sup> oder Wizards<sup>12</sup> (Deloitte., 2023).

Im Grunde ist das Legal Ticketing eine Methode zur Standardisierung und Kanalisierung von Serviceanfragen an die Rechtsabteilung, die notwendig ist, sodass die Effizienz in diesem Bereich radikal verbessert wird. Jede Anfrage wird durch Ausfüllen eines Formulars gestellt, das automatisch ein Ticket erzeugt und somit eine Verfolgung der mit jeder Anfrage verbundenen Arbeit und ihres Status ermöglicht. Zudem erhöhen jederzeit einsehbare Angaben zum Status der Bearbeitung der Anfrage die Transparenz (Deloitte., 2023).

Durch dieses System können der Ursprung und die Typologie jeder Anfrage erfasst werden, wie z. B. Informations-, Erstellungs-, Aussetzungs- oder Arbeitsentwicklungsanfragen, um eine bessere Kontrolle über die Arbeit des Rechtsteams zu gewährleisten (Bikle

---

<sup>11</sup> Ein Chatbot ist eine Anwendung, die Künstliche Intelligenz verwendet, um sich mit Menschen in natürlicher Sprache zu unterhalten.

<sup>12</sup> Sog. Computer-Software-Assistenten, auch «Assistenten» genannt, sind hilfreiche Werkzeuge, die den Benutzern sich wiederholende Routineaufgaben abnehmen und komplexe Arbeitsabläufe vereinfachen.

Legal, 2022). Die Rechtsabteilung profitiert ebenfalls von einem solchen System, da standardisiertes Erfragen bestimmter Angaben bei der Erfassung einer Anfrage die Bearbeitung beschleunigt und eine sinnvolle Priorisierung ermöglicht. Automatisierte Beratungsangebote und KPIs erleichtern zudem die interne Entscheidungsfindung und helfen der Rechtsabteilung, Trends und rechtliche Risiken für das Unternehmen zu erkennen (Deloitte., 2023). Damit wird ersichtlich, dass die Einführung eines Ticketing-Systems zur Kundenzufriedenheit und einem positiven Ansehen der Rechtsabteilung beiträgt.

Um eine Legal Front Door erfolgreich in einem Unternehmen einzuführen, sollte die Implementierung nicht nur als reines Technologieprojekt betrachtet werden, sondern aus den Dimensionen «People – Process – Technology – Content – Governance» heraus geplant werden. Die Einführung einer Legal Front Door erfordert eine interne Kommunikationsstrategie und Schulungen für die Nutzenden, um die Vorteile der Plattform zu vermitteln und sie bei der Bedienung zu unterstützen. Eine schrittweise Einführung kann hilfreich sein, um Kinderkrankheiten im kleinen Kreis zu erkennen und aufzufangen. Die Legal Front Door erfordert in der Regel auch Veränderungen in den Arbeitsabläufen. Daher sollten sinnvolle und handhabbare Prozesse definiert werden, die technisch im Tool gelöst werden können. Die Auswahl der passenden Softwarelösung sollte erst erfolgen, wenn die funktionalen Anforderungen des Unternehmens wenigstens grob umrissen sind. Die Legal Front Door steht in vielfältigen Beziehungen zum Thema «Inhalte», die nicht nur inhaltlich richtig und up-to-date sein sollten, sondern auch in verständlicher Sprache verfasst und optisch ansprechend präsentiert werden sollten (Deloitte., 2023).

Ralph Vonderstein von Wolters Kluwer stellt fest, dass die Entwicklung von Legal-Tech-Strategien durch die Grösse der Abteilung beeinflusst wird. Grössere Unternehmen mit einer grossen Rechtsabteilung nutzen oft ein Legal-Ticketing-System, um die am häufigsten gestellten Fragen zu analysieren und automatisierte Antworten bereitzustellen. Für kleinere Unternehmen könnte eine einfache Umfrage ausreichen, um die wichtigsten juristischen Fragestellungen der Fachabteilungen zu identifizieren. Die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen, hängt davon ab, welche IT-Lösung die Arbeit der Juristinnen und Juristen am besten unterstützt und zu vertretbaren Kosten effizienter macht. Vonderstein betont, dass es nicht nur um Geld, sondern auch um Zukunftsfähigkeit geht. Unternehmen, die ihre Investitionen in Legal Tech zurückfahren, verlieren nicht nur ihren technologischen Vorsprung, sondern auch massiv an Attraktivität für potenzielle Mitarbeitende.

Eine Rechtsabteilung ohne moderne IT-Lösungen wird von hochqualifizierten Juristinnen und Juristen der «Digital Native Generation» kaum als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen (Hall, 2018).

### **2.2.5 Anbieter digitaler Ticketing-Systeme für Rechtsabteilungen**

Es stehen verschiedene Tools auf dem Markt zur Verfügung, die eine agile Arbeitsweise ermöglichen. Je nach den technischen Anforderungen im Unternehmen oder der Komplexität der benötigten IT-Infrastruktur kann es sinnvoll sein, auch nach Alternativen ausserhalb der Microsoft Suite-Umgebung zu suchen. Es gibt speziell angepasste Varianten für verschiedene Abteilungen, wie zum Beispiel für das Legal Department. Allerdings können die Kosten für solche Tools höher ausfallen als die Nutzung der bereits vorhandenen Microsoft Suite-Tools, die in den meisten Unternehmen verfügbar sind (Liquid Legal Institute, 2022, S. 50). Im Rahmen dieser Studie werden daher nur ein Tool aus der Microsoft Suite und zwei Tools ausserhalb der Microsoft-Umgebung untersucht.

#### **2.2.5.1 Azure DevOps**

Im Azure DevOps steht eine Vielzahl an Services zur Verfügung (Liquid Legal Institute, 2022, S. 43). Azure DevOps ist ein Cloud-Service von Microsoft, der die Zusammenarbeit und Koordination zwischen den Rollen in Entwicklung, IT, Qualitätsmanagement und Sicherheit verbessert und agile Methoden unterstützt. Durch die Verwendung von Azure DevOps können Systeme und Anwendungen flexibler entwickelt werden, um sich an sich ändernde Anforderungen anzupassen und neue Lösungen schneller bereitzustellen (Microsoft, 2023).

Grundsätzlich gilt Azure DevOps daher nicht als klassisches Ticketing-System, kann aber als Ticketing-System genutzt werden. Es gibt verschiedene Work Item-Typen, die in Azure DevOps verfügbar sind, wie z. B. Bug, User Story, Task und Feature, und jeder Work Item-Typ hat eine eigene Arbeitsablaufvorlage, die an die spezifischen Anforderungen eines Projekts angepasst werden kann.

Azure DevOps bietet die Möglichkeit, Work Items von externen Personen zu verfolgen, die nicht direkt mit Azure DevOps verknüpft sind. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, dies zu erreichen, z. B. die Azure DevOps REST API, die Einladung von Gästen oder die Einrichtung einer E-Mail-Integration (Microsoft, 2023). Auf diese Weise können alle Interessengruppen in einem Projekt effektiv zusammenarbeiten, um Probleme zu verfolgen und den Fortschritt des Projekts zu überwachen.

Für die agile Arbeitsweise bieten sich jedoch die Kanban-Boards dieses Anbieters an.

Kanban-Boards sind eine nützliche Möglichkeit, um Aufgaben und Projekte zu organisieren. Wenn ein Kanban-Board in Azure erstellt wird, ist es möglich, eine visuelle Auswertungsfunktion mit individuellen Filtern zu ergänzen.

Die Funktion «Dashboards» kann eine Gesamtübersicht der jeweiligen Kanban-Aufgaben nach ihrem Status anzeigen. AzureBoards ermöglicht es, Datenfelder aus dem Kanban-Board abzurufen und optisch ansprechend zusammenzufassen. Durch das Hinzufügen von Tags im Kanban-Board können spezifische Auswertungen ermöglicht werden. Ein Beispiel für ein solches Dashboard ist eine Mandantenansicht, die die Anzahl der Fälle pro Mandant nach Status sortiert anzeigt. Ein weiteres Beispiel ist ein «Weekly Radar» Dashboard, das Highlights, Lowlights und Top Priorities darstellt (Liquid Legal Institute, 2022, S. 43).

### **2.2.5.2 ServiceNow**

ServiceNow ist ein führender Anbieter von cloudbasierten Plattformen für das IT-Service-Management (ITSM) und das Geschäftsworkflow-Management (ServiceNow, 2023). Ihr Angebot umfasst verschiedene Lösungen für unterschiedliche Unternehmensbereiche, darunter auch spezifische Anwendungen für Rechtsabteilungen. Der ServiceNow-Dienst für Rechtsabteilungen bietet Funktionen und Tools, die darauf abzielen, die Effizienz und Produktivität von Rechtsabteilungen zu steigern.

Die Plattform ermöglicht das effektive Management von Rechtsfällen und die zentrale Speicherung von relevanten Dokumenten. Juristinnen und Juristen können Informationen zu Fällen leichter teilen, zusammenarbeiten und den Überblick behalten. Darüber hinaus bietet ServiceNow Funktionen zur Verwaltung des gesamten Vertragslebenszyklus. Rechtsabteilungen können Verträge zentral speichern, Fristen und Verlängerungen verwalten, Benachrichtigungen einrichten und Vertragsdokumente verfolgen.

Durch Workflow-Automatisierungen ermöglicht ServiceNow die Reduzierung manueller Arbeit und steigert die Effizienz in Rechtsabteilungen. Die Plattform bietet auch fortschrittliche Berichterstattungs- und Analysefunktionen, mit denen Leistungsindikatoren und Schlüsselmetriken verfolgt und analysiert werden können (ServiceNow: Legal Service Delivery, 2023).

### **2.2.5.3 Jira Service Desk**

Jira ist ein Tool von Atlassian für die Vorgangs- und Projektverfolgung, das fast alle Anforderungen der Rechtsabteilung erfüllt (Liquid Legal Institute, 2022, S. 50-52). Jira Service Desk ist eine Lösung für Ticketing und Tracking für interne und externe Kundschaft,

die in Kombination mit Jira Software eine schnellere Umsetzung von Kundenanforderungen ermöglicht.

Ursprünglich war die Plattform auf das Tracking von Fehlern ausgerichtet, jedoch hat sie inzwischen auch Unterstützung für nicht IT-bezogenes Projektmanagement, agiles Projektmanagement und Service Desk-Funktionen eingeführt (Weller, 2018).

Durch die Verwendung von Jira können relevante Informationen in einem Ticket gesammelt werden, was den Umgang mit Anwendungen für andere Abteilungen vereinfacht. Jedes Ticket wird automatisch der richtigen Person zur Bearbeitung zugewiesen, was dazu beiträgt, dass kein Anliegen «durch das Raster rutscht». Alle relevanten Dokumente können im Ticket gespeichert werden und Prioritäten sowie interne und externe Fristen können abgebildet werden. Die Nutzung von Jira ermöglicht auch ein striktes Need-to-Know-Prinzip, indem festgelegt wird, welche Personen den Vorgang einsehen und bearbeiten dürfen. Der Einrichtungsaufwand von Jira ist in der Regel niedrig und die Lizenzen sind oft bereits im Unternehmen vorhanden, was weitere Vorteile bietet (Liquid Legal Institute, 2022, S. 50-52).

### **3 Methodik**

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen erläutert und der Aufbau sowie die Durchführung der empirischen Untersuchung erläutert. Anschliessend wird das Verfahren zur Auswertung der empirischen Daten und die Ableitung der erarbeiteten Kategoriensysteme beschrieben.

#### **3.1 Methodisches Vorgehen**

Für die weitere Untersuchung wird die Methode der qualitativen Sozialforschung verwendet, damit ein tieferes Verständnis gewonnen und die Literatur ausgewertet werden kann (Schnell et al., 2011, S. 316). In leitfadengestützten Experteninterviews wird die Realität wahrgenommen bzw. reflektiert und interdisziplinäres Wissen erforscht. Laut Kaiser (2014) gibt es verschiedene Gründe, warum Forscherinnen und Forscher das Experteninterview als Forschungsmethode einsetzen, darunter die Identifizierung neuer Forschungsfragen, die Überprüfung bestehender Theorien und die Erlangung detaillierter Einblicke in komplexe Phänomene (Kaiser, 2014, S. 48 ff.).

Die qualitative Befragungsmethode bietet den Vorteil, dass komplexere Forschungsgebiete zugänglich und Interaktionsmuster erfasst werden können. Diese Methode ermöglicht es, mit offenen Fragen zu arbeiten, sodass bestimmte Themen ausführlicher diskutiert und Sachverhalte intensiver analysiert werden können. Das leitfadengestützte Experteninterview bietet die Möglichkeit, bereits Erforschtes zu testen und die Perspektiven der Befragten möglichst spezifisch und tiefgründig einzuholen (Kromrey, 2009, S. 299 ff.). Expertenwissen als kontextuelles Wissen liefert somit Zusatzinformationen für eine Untersuchung, bei der die Experten nicht die eigentliche Zielgruppe sind (Przyborski & Wohrab-Sahr, 2014, S. 120). Die Methode ist besonders nützlich, wenn das Thema sehr spezialisiert ist oder es sich, wie bei agilen Methoden in Rechtsabteilungen und deren Verbindung zu Ticketing-Systemen, um neu aufkommende Themen handelt, zu denen noch nicht viel Forschung vorhanden ist.

Für die Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse aus den Experteninterviews werden diese mittels Themenanalyse nach Froschauer und Lueger ausgewertet. Die Analyse basiert auf der Methode der thematischen Codierung, um sicherzustellen, dass die Kernaussagen für die weitere Analyse angemessen zusammengefasst werden können. Bereits bei der Erstellung der Interviewfragebögen wird auf eine geeignete Kategorisierung geachtet, damit die Themenanalyse so effizient wie möglich durchgeführt werden kann. Die Codierung wird mithilfe der Analysesoftware «Atlas/ti» durchgeführt, wodurch die

Codes direkt den entsprechenden Stellen auf der Videodatei zugewiesen werden können. Dies erlaubt effizientes iteratives Codieren und optimiert die Gegenüberstellung der einzelnen Interviews.

Die gewonnenen Erkenntnisse werden in ein Konzept einfließen, das die Erfolgsfaktoren für die Einführung agiler Arbeitsmethoden und digitaler Ticketing-Systeme aufzeigt. Dieses Konzept soll den Rechtsabteilungen als Grundlage für die weitere Planung dienen.

### **3.2 Wahl des Interviewverfahrens**

Durch die Befragung von Expertinnen und Experten soll ein Überblick über den aktuellen Stand bei der Einführung und Umsetzung von agilen Methoden und digitalen Ticketing-Systemen für Rechtsabteilungen gewonnen werden. Das Ziel besteht darin, herauszufinden, welche Erfolgsfaktoren und Herausforderungen diesbezüglich in der Praxis bestehen. In erster Linie gilt es, die verschiedenen Fachleute für Agilität und Ticketing-Systeme und die bereits gemachten Erfahrungen zu verstehen. In einem zweiten Schritt liegt der Fokus auf dem Change-Management und den Auswirkungen beider Massnahmen. Im letzten Schritt wird die interne und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit sowie die Frage diskutiert, wie die beiden Forschungsrahmenwerke einhergehen. Ergänzend wird ein Blick in die Zukunft gewagt.

Für die Aufbereitung der Interviews wurde die Methode des leitfadenbasierten Experteninterviews gewählt. Hierbei wurde die Variante des halbstrukturierten Interviewleitfadens verwendet, um während des Interviews auf das theoretische Vorwissen zurückgreifen zu können und gleichzeitig die notwendige Offenheit zu schaffen, die für möglichst freie Antworten erforderlich ist. Laut Froschauer und Lueger (2020) bietet das Leitfadeninterview durch die spezifische Form der Vorbereitung (den Leitfaden) ausreichend Möglichkeiten, theoretische Vorüberlegungen in der Erhebung zu berücksichtigen. Es wird auch Rücksicht auf das Prinzip der Offenheit genommen, indem die Fragen so gestellt werden, dass den interviewten Personen die Möglichkeit gegeben wird, ihre Kenntnisse und Interessen angemessen zu erläutern (Froschauer & Lueger, 2020, S. 71 & 237).

Die Art des Interviews soll dazu beitragen, möglichst viele Fakten für die spätere Ausarbeitung des Massnahmenplans zu sammeln.

### 3.3 Wahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner

Im Zuge der Interviews wurde so vorgegangen, dass zunächst geeignete Expertinnen und Experten durch eine Internetrecherche sowie durch persönlichen Kontakt mit Personen, welche in jenem Bereich tätig sind, ausgewählt wurden. Laut Mayring (2015) ist es wichtig, dass die Befragten sorgfältig ausgewählt und die Fragen klar formuliert sind, damit aussagekräftige Ergebnisse erzielt werden (Mayring, 2015, S. 85). Expertinnen und Experten werden im Allgemeinen als Personen betrachtet, die über spezifisches Rollenwissen verfügen, detailliertes Wissen, das einer bestimmten Kompetenz gewidmet ist, und die in der zeitgenössischen Gesellschaft mit beruflichen Rollen und ausserberuflichem Engagement verbunden sind (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 119). Somit fungieren sie als Ratgeber und Wissensvermittler (Helfferich, 2014, S. 561). Nach der ersten Kontaktaufnahme wurden Termine für Microsoft (MS) Teams-Gespräche vereinbart.

Die sechs Interviews wurden zwischen März und April 2023 geführt und mit MS Teams aufgezeichnet, wodurch eine möglichst genaue zusammenfassende Transkription nach den Standards von Froschauer und Lueger gewährleistet ist. Die Transkriptionszeilen sind nummeriert, damit die Aussagen leicht nachvollziehbar sind (Froschauer & Lueger, 2020, S. 243 ff.).

Die jeweiligen Leitfäden für die Interviews werden vorab den Expertinnen und Experten bereitgestellt. Unter dem Leitfaden wird in der Regel eine Reihe von Sachfragen verstanden, die sich aus dem Forschungsinteresse ableiten und von der befragten Person beantwortet werden sollen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 121).

Die beiden Leitfäden sowie ihre jeweilige Struktur können im Anhang B und C dieser Arbeit gefunden werden.

### 3.4 Aufbau der Interviewleitfäden

Laut Kaiser (2014) sind Vorüberlegungen zum Interview von grosser Bedeutung. Ein sorgfältig erstellter Interviewleitfaden hilft dabei, Misserfolge zu vermeiden und Unsicherheiten in Bezug auf die Interviewführung zu minimieren (Kaiser, 2014, S. 83). Der Leitfaden wird auf der Grundlage der jeweiligen Forschungsfrage entwickelt, damit die Gedanken der Befragten bereits in einem frühen Zeitpunkt auf das Forschungsthema gelenkt werden. Dies erleichtert den Einstieg in das Gespräch und erhöht die Effizienz.

Die Experteninterviews werden mit Hilfe eines halbstrukturierten Interviewleitfadens geführt, wodurch das Gespräch interaktiv und dynamisch wird. Es ist besonders wichtig, den Fachleuten ausreichend Zeit zur Beantwortung der Fragen zu geben, um die für die Untersuchung relevanten Gedanken zu erhalten. Der schriftliche Interviewleitfaden dient

als Orientierungshilfe, wenn es darum geht, bei einer grösseren Anzahl von Interviews ähnliche Informationen zu sammeln, die im Vorfeld als relevant erachtet werden (Gläser & Laudel, 2004, S. 139).

### 3.5 Verfahren für die Interviewauswertung

Wie bereits erwähnt, werden die Experteninterviews im Codierverfahren mit Hilfe von Atlas/ti aufbereitet und die gewonnenen Informationen anschliessend mit der Methode der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger ausgewertet. Dieses Verfahren erlaubt eine Reduktion des Inhalts auf die Kernaussagen, die für die Beantwortung der Forschungsfrage von Bedeutung sind. Während der Codestrukturanalyse werden die Interviews miteinander verglichen, um die Hauptkategorien zu identifizieren und die Kernaussagen herauszufiltern. Eine detaillierte Darstellung dieser Analyse kann der Grafik (Abb.7) entnommen werden (Froschauer & Lueger, 2020, S. 172 ff.).

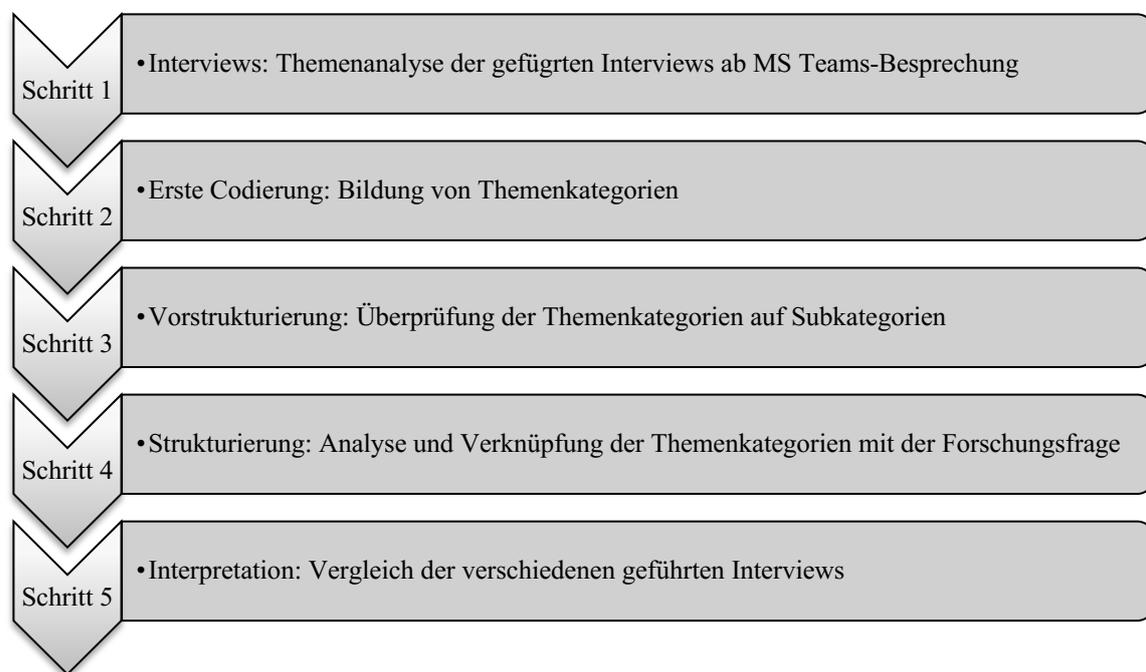


Abbildung 7: Codestrukturanalyse (eigene Darstellung in Anlehnung an (Froschauer & Lueger, 2020, S. 172-173))

Zunächst erfolgt die Übertragung der Gesprächsdateien der aufgezeichneten Interviews in Atlas/ti, damit die Gesprächsnotizen direkt den einzelnen Zeitabschnitten der Interviews zugeordnet werden können. Dies bündelt die gewonnenen Informationen und macht die Erkenntnisse einfacher sichtbar. Im nächsten Schritt erfolgt die eigentliche Codierung, bei der die entsprechenden Themenkategorien direkt den Interviewnotizen zu-

gewiesen werden. Die Hauptkategorien basieren auf den im Voraus gebildeten Themenschwerpunkten der Interviews (Anhang E). Anschliessend werden die Hauptkategorien sorgfältig auf weitere Erkenntnisse (Subkategorien) untersucht.

In der darauffolgenden Auswertung werden die einzelnen Interviews auf Gemeinsamkeiten untersucht mit dem Ziel, die Ergebnisse so zu interpretieren, dass ein Konzept entsteht (Froschauer & Lueger, 2020, S. 181-182). Dies dient der Beantwortung der jeweiligen Forschungsfrage.

## **4 Erkenntnisse**

Die Erkenntnisse aus den durchgeführten Experteninterviews werden in diesem Kapitel erläutert. Die Transkripte hierzu befinden sich in Anhang D. Die durch den Codierungsprozess identifizierten Themenkategorien werden hier auf ihre Aussagen hin überprüft. Eine Übersicht über die relevanten Themenkategorien findet sich in Anhang E.

### **4.1 Resultate der Themencodierung**

Die Hauptthemen, die aus der Codierungsanalyse hervorgehen, bestehen grösstenteils aus den Themenblöcken des Interviewleitfadens. Diese Kohärenz ergibt sich logischerweise aus der gleichmässigen Datenerhebung, die durch den Interviewleitfaden ermöglicht wird, wie bereits im Kapitel 3.4 «Aufbau der Interviewleitfäden» erwähnt wurde. Zum Vergleich der Ergebnisse mit der Forschungsfrage wurden die Kategorien weiter in Subkategorien unterteilt.

### **4.2 Erkenntnisse im Bereich agiler Methoden**

#### **4.2.1 Verständnis agiler Arbeitsweisen in der Rechtsabteilung**

Die Expertin Schrott berichtet, dass die Einführung agiler Arbeitsweisen in ihrer Rechtsabteilung im Januar 2020 begann und ihnen insbesondere während der Corona-Pandemie geholfen hat. Durch die Umstellung waren sie besser vernetzt und konnten auch im Homeoffice effektiver und transparenter arbeiten. Sie nutzen eine Kombination aus dem Scrum-Ansatz und Kanban, wobei sie sich teamintern in zwei separate Squads aufgeteilt haben. Dies ermöglichte ihnen tägliche Abstimmungsmeetings mit geringerer Teilnehmeranzahl. Zusätzlich gibt es wöchentliche Team-Meetings für Updates, Austausch und Unterstützung. Die Verwendung von Kanban hat ihnen geholfen, transparenter zu sein, und die DevOps-Umgebung bietet viele Möglichkeiten für die Datenauswertung (Schrott, 2023, Z. 07-56). Die Kernaussagen sind also die Effektivität und Transparenz des agilen Arbeitens und der Einsatz von Scrum und Kanban zur organisatorischen Unterstützung. Die Expertengruppe der Rechtsabteilung für den Wirtschaftsraum EMEA (Europa, Naher Osten und Afrika) berichtet, dass sie sich für die agile Arbeitsweise entschieden haben, damit sie besser auf die Anforderungen ihrer Kundschaft und die sich ständig ändernde Geschäftswelt reagieren können. Sie haben erkannt, dass nicht nur die Daten, sondern auch ihre Arbeitsweise wichtig ist und dass sie durch agile Methoden sinnvolle Änderungen und Gestaltungen vornehmen können. Sie haben sich von anderen Kolleginnen und

Kollegen beim Liquid Legal Institut (LLI) inspirieren lassen und betrachten die agile Arbeitsweise als eine Möglichkeit, flexibler und anpassungsfähiger zu sein (Expertengruppe, 2023, Z. 6-13). Sie äusserten jedoch auch das Problem der fehlenden eindeutigen Definition und der verschiedenen Abwandlungen agiler Arbeitsmethoden (Expertengruppe, 2023, Z. 52-62). Trotz dieser Schwammigkeit haben sie festgestellt, dass die Umstellung auf agile Methoden während der COVID-19-Pandemie besonders hilfreich war. Sie haben einen zertifizierten Agile Coach konsultiert, welcher sie bei der Einführung und Anpassung an ihr Unternehmen unterstützte. Die wichtigsten Erkenntnisse sind daher die Anpassungsfähigkeit und Reaktionsfähigkeit der agilen Arbeitsweise, die Bedeutung der Arbeit mit Daten und die Herausforderungen bei der klaren Definition und Umsetzung agiler Methoden (Expertengruppe, 2023, Z. 30-44). Expertin Böttcher hebt hervor, dass agile Arbeit eine «User Centricity» oder «People Centricity» beinhaltet und den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Dies vor allem mit der Methodik Design Thinking. Sie betont die Notwendigkeit, die Arbeitsweise in der Rechtsabteilung zu überdenken und Raum für Kreativität und Innovation zu schaffen (Böttcher, 2023, Z. 02-25). Es wird erwähnt, dass eine Kombination aus Scrum, Kanban und Design Thinking in Rechtsabteilungen genutzt wird. Dies, damit die Arbeitsweise organisierter und transparenter wird. Die Verwendung von agilen Methoden hat geholfen, die Effizienz zu steigern und die Zusammenarbeit zu verbessern. Die Umstellung auf agile Arbeitsweisen wurde als besonders hilfreich während der COVID-19-Pandemie empfunden. Die Expertinnen und Experten sind sich einig, dass die Umsetzung agiler Arbeitsweisen je nach spezifischen Anforderungen und Rollen angepasst werden muss. Sie betonen die Bedeutung von Transparenz und Zusammenarbeit, sehen jedoch auch Herausforderungen in Bezug auf die Notwendigkeit, Risiken abzudecken und strengen Prozessen zu folgen.

Es lässt sich sagen, dass die Expertinnen und Experten die agilen Arbeitsmethoden als Chance sehen, die Arbeitsweise in der Rechtsabteilung zu verbessern, die Effizienz zu steigern und auf Veränderungen flexibel reagieren zu können. Transparenz, Zusammenarbeit und die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden stehen dabei im Fokus. Allerdings wird auch darauf hingewiesen, dass die Umsetzung agiler Methoden in der Rechtsabteilung aufgrund bestimmter Anforderungen und Rahmenbedingungen möglicherweise angepasst werden muss.

#### **4.2.2 Vorteile agiler Arbeitsmethoden in der Rechtsabteilung**

Expertin Schrott berichtete, dass sie als Teamassistentin und Scrum Master das Kanban-Board als Bereicherung empfand. Durch die Verwendung dieses Tools konnte sie eine engere Bindung zu ihrem Team aufbauen. Der Vorteil liegt für sie in der Transparenz und der Möglichkeit, dass jeder jederzeit Zugriff auf die Themen des Teams hat und sehen kann, was ihre Kolleginnen und Kollegen beschäftigt (Schrott, 2023, Z. 54-64). Die Expertengruppe stimmte darin überein, dass agile Methoden einen Transparenzgewinn ermöglichen. Durch die Anwendung der Scrum-Methode und die Verwendung geteilter Kanban-Boards können Mitarbeitende sehen, an welchen Themen gearbeitet wird. Dies fördert eine höhere Wertschätzung und ermöglicht es jedem, den grossen Beitrag der Kolleginnen und Kollegen zum Team zu erkennen. Der regelmässige Scrum-Rhythmus stellt sicher, dass jeder Mitarbeitende die Möglichkeit hat, Themen vorzustellen und nach Meinungen und Hilfe zu fragen, wenn schnelle Problemlösungen erforderlich sind. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Zusammenarbeit durch diese Methoden gut funktioniert. Der Austausch von Erfahrungen und Lösungen zwischen den Mitarbeitenden ermöglicht es, Probleme effektiver zu lösen (Expertengruppe, 2023, Z. 83-91). Expertin Böttcher sieht vor allem in Rechtsabteilungen den Vorteil agiler Methoden darin, dass sie die Teamarbeit stärken, die Kreativität fördern und letztendlich auch das Endresultat verbessern können. Die flexible Arbeitsweise ermöglicht es, schnell auf Veränderungen zu reagieren und schafft Raum für Innovationen und neue Ideen. Agile Methoden können auch dazu beitragen, Prozesse zu vereinfachen und zu beschleunigen, was letztendlich zu einer höheren Effizienz und einer besseren Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung führt (Böttcher, 2023, Z. 41-46).

Demzufolge liegen die Vorteile agiler Methoden, wie z. B. Kanban und Scrum, in der Transparenz, der Stärkung der Teamarbeit, der Förderung der Kreativität, der Verbesserung des Endresultats, der Vereinfachung und Beschleunigung von Prozessen, der Steigerung der Effizienz und der Förderung der Zusammenarbeit innerhalb des Teams und der Abteilung.

#### **4.2.3 Organisationsentwicklung**

Mit Blick auf die Umsetzung agiler Methoden in der Rechtsabteilung haben die Experten Schrott und Böttcher sowie die Expertengruppe verschiedene Aspekte und Herausforderungen bei der Einführung agiler Arbeitsmethoden in der Rechtsabteilung thematisiert. Expertin Böttcher betont die Notwendigkeit von Überzeugungsarbeit, Begleitung und

Leadership bei der Einführung sowie Umsetzung agiler Methoden. Die Mitarbeitenden müssen verstehen, warum die Veränderung wichtig ist und welchen Nutzen sie daraus ziehen. Leadership ist entscheidend, um die Vorbildfunktion zu leben und die Ressourcen bereitzustellen. Einfache Prozesse ermöglichen eine schnelle Umsetzung (Böttcher, 2023, Z. 44-65). Expertin Schrott betont, dass es wichtig ist, das Konzept des agilen Arbeitens gemeinsam als Team zu entwickeln und kontinuierlich anzupassen. Die Umstellung erfordert eine Umgewöhnung und die Bereitschaft, transparenter zu arbeiten und effektiver zu kommunizieren. Es ist entscheidend, die Vorteile der agilen Arbeitsweise zu kommunizieren und die Mitarbeitenden zu motivieren. Die Sichtbarkeit im Team und die Möglichkeit, eigene Aufgaben vorzustellen, sind wichtige Vorteile. Die Expertin betont auch die Bedeutung der Akzeptanz von bestimmten Terminen als Priorität und der gemeinsamen Gestaltung des agilen Prozesses (Schrott, 2023, Z. 75-107). Die Expertengruppe hebt hervor, dass Veränderungen eine Anpassung der Arbeitsweise erfordern und dass Offenheit für Veränderungen und die Bereitschaft zur Anpassung von Vorteil sind (Expertengruppe, 2023, Z. 141-142). Sie betonen zudem, dass es wichtig ist, diese Bedenken zu kommunizieren und zu erklären, dass es nicht darum geht, mehr zu leisten, sondern effektiver zu arbeiten. Die Managerinnen und Manager spielen eine entscheidende Rolle dabei, die Mitarbeitenden zu motivieren, den zusätzlichen Aufwand der sauberen Dokumentation und des Austauschs zu leisten. Es ist wichtig, den Mitarbeitenden den Gegenwert dieser Bemühungen aufzuzeigen, wie beispielsweise Soforthilfe, Unterstützung und reibungsloser Wissenstransfer. Die Sichtbarkeit im Team und die Möglichkeit, eigene Aufgaben vorzustellen, sind ebenfalls weitere Vorteile. Diese Vorteile sollten kontinuierlich kommuniziert werden (Expertengruppe, 2023, Z. 148-164). Ferner wird betont, dass es eine Fülle von Informationen gibt, aber auch Interessenkonflikte, und dass unabhängige Quellen wichtig sind, um eine objektive Diskussion zu ermöglichen (Expertengruppe, 2023, Z. 52-58). Zur Sicherstellung, dass das System nicht einfach der agilen Arbeitsweise übergestülpt wird, wurde eine gemeinsame Gestaltung durch verschiedene Hierarchieebenen und Abteilungen angestrebt. Das System wurde als «Baby» des gesamten Teams betrachtet, und die Mitarbeitenden wurden ermutigt, Feedback zu geben und Vorschläge zur Verbesserung des Prozesses einzubringen. Es ist wichtig, dass das System nicht nur adaptiert, sondern auch adoptiert wird, sodass jeder im Team aktiv daran arbeitet und es kontinuierlich verbessert (Expertengruppe, 2023, Z. 157-163).

Generell geht es bei der Umsetzung agiler Methoden in der Rechtsabteilung darum, gemeinsam als Team zu arbeiten, die Vorteile zu kommunizieren, Veränderungen zu begleiten und anzupassen, Leadership zu zeigen und unabhängige Quellen zu nutzen.

Im Hinblick auf die Veränderung der Rollen innerhalb der Rechtsabteilung wurde von Expertin Schrott erklärt, dass sich ihre Rolle verändert hat und sie nun aktiver in den Meetings sein muss. Sie identifiziert Hindernisse, fungiert als «Timekeeper» und «Facilitator» und sucht nach Möglichkeiten, dem Team bei der Lösung organisatorischer Probleme zu helfen. Ihre Aufgabe besteht darin, nicht nur zuzuhören, sondern auch aktiv zu sein und das Team zu unterstützen (Schrott, 2023, Z. 121-126).

Expertin Böttcher betonte, dass starke Hierarchien die Umstellung auf neue Arbeitsweisen erschweren können. Sie empfahl die Bildung von Kompetenzzentren und Teams, um die Zusammenarbeit und das Miteinander zu stärken und die Interessen und Kompetenzen der Mitarbeitenden besser zu berücksichtigen. Dies erfordert jedoch eine Veränderung in der Denkweise und Unternehmenskultur, was ein langer und schwieriger Prozess sein kann (Böttcher, 2023, Z. 72-76). Die Expertengruppe teilte mit, dass sich die Hierarchien nicht verändert haben, aber das Scrum-System und die Zusammenarbeit in den Scrum-Sitzungen dazu beigetragen haben, dass alle Teammitglieder gleichberechtigt sind. Die Hierarchien waren bereits flach, daher gab es keine grossen Veränderungen in den Rollen (Expertengruppe, 2023, Z. 167-171).

Zum Thema Effektivitäts- und Effizienzmessung in der agilen Rechtsabteilung fasst Expertin Schrott zusammen, dass sie ein Dashboard nutzen, das vor allem ein Führungsinstrument ist und sich auf die organisatorische Seite konzentriert. Ihr Fokus liegt darauf, sicherzustellen, dass alles reibungslos abläuft, anstatt sich auf die Auslastung des Teams zu konzentrieren. Durch die Verwendung von Parametern im Kanban und die Entwicklung von Prozessen und Chatbots konnte das Team effizienter arbeiten. Sie konnten «Standardfälle» definieren, die viel Kapazität im Team einnehmen, und durch die Entwicklung von Bots können Mandanten selbstständig Antworten erhalten (Schrott, 2023, Z. 128-140). Expertin Böttcher erklärte, dass die Etablierung von KPIs in der Rechtsabteilung komplex sein kann, da es schwierig ist, die Wirkung und den Erfolg der Arbeit in messbare Ergebnisse umzuwandeln. In agilen Arbeitsweisen könnten mögliche KPIs die Anzahl erfolgreich abgeschlossener Projekte, die Effektivität der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung sein. Sie betonte jedoch, dass die Einführung von KPIs in der agilen Arbeitsweise nicht unbedingt

notwendig ist, da das iterative Arbeiten selbst dazu beiträgt, den Fortschritt und den Erfolg der Arbeit zu messen (Böttcher, 2023, Z. 94-101). Die Expertengruppe erwähnte, dass sie quantitative Messungen durchführt, indem sie z. B. die Häufigkeit bestimmter relevanter Themen für andere Abteilungen erfasst. Sie erstellen auch eine Liste der Deals, bei denen es Abweichungen gab, sodass sie besser verstehen können, woher die Arbeit kommt. Darüber hinaus arbeiten sie daran, die Daten mit einem finanziellen Wert zu verknüpfen. Zur Analyse des generierten Wertes und der Anzahl der Anfragen. Dies ermöglicht Einblicke in ihre Arbeit und hilft ihnen, ihre Prioritäten und Geschäftsregeln anzupassen, um ihre Zeit effektiver zu nutzen (Expertengruppe, 2023, Z. 117-125).

Auf die Frage nach der Veränderung von Arbeitsabläufen und Prozessen nannte die Expertengruppe die Verwendung des Pull-Prinzips bei automatisierten und standardisierten Abläufen und Prozessen. Sie nutzen ein Matter Management System mit einem Kanban-Board. Dies ermöglicht eine Erleichterung der Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen. Das System vereinfacht den Prozess der Zusammenstellung von Deals und erstellt automatisch eine Liste. Sie haben auch einen Pull-Service eingerichtet, der es den Kolleginnen und Kollegen ermöglicht, die Liste jederzeit abzurufen. Dokumente werden im System abgelegt und können bei Bedarf heruntergeladen werden. Dies spart Zeit und Aufwand (Expertengruppe, 2023, Z. 177-190). Auch Expertin Schrott betonte die Vorteile eines Kanban-Boards, das es dem Team ermöglicht, von langen Excel-Listen wegzukommen. Das Board bietet Sichtbarkeit darüber, was das Team beschäftigt, und ermöglicht die Verwendung von Tags. Zudem kann die Arbeit der Teammitglieder verfolgt werden. Es wurde festgelegt, dass das Team wöchentliche Gespräche abhält, um sich über Highlights, Lowlights, Prioritäten und akute Probleme auszutauschen. Auf der Mandanten-Ebene wird eine separate Arbeitsumgebung genutzt, in der Fälle besprochen und im wöchentlichen Abstimmungsmeeting behandelt werden. Die Kommunikation mit dem Management wurde ebenfalls verbessert, sodass der Informationsfluss und die Transparenz gewährleistet sind (Schrott, 2023, Z. 142-158). Expertin Böttcher hob hervor, dass die Rechtsabteilung nicht mehr isoliert arbeitet, sondern Teil des gesamten Business-Prozesses wird und frühzeitig in Entscheidungen eingebunden ist. Sie betonte die Bedeutung von Offenheit, Diskussionen und dem Einholen verschiedener Meinungen, damit das bestmögliche Ergebnis erzielt werden kann. Zudem erwähnte sie die Notwendigkeit von Kontrollpunkten, zur Sicherstellung, dass die Ergebnisse den Anforderungen entsprechen, unabhängig von der agilen Arbeitsweise (Böttcher, 2023, Z. 120-137).

#### 4.2.4 Kollaboration, Risiken und Change-Management

Expertin Schrott betont die Bedeutung von Transparenz und Zusammenarbeit in der agilen Arbeitsweise. Ihr Team hat ein Kanban-Board eingeführt, welches die Transparenz auf verschiedenen Ebenen erhöht. Sie betont auch, dass jedes Team den besten Weg finden muss, um effektiv zusammenzuarbeiten, und dass regelmäßige Meetings den Informationsaustausch ermöglichen (Schrott, 2023, Z. 160-177). Des Weiteren erwähnt sie die Bereitschaft, neue Dinge auszuprobieren, Fehler zuzulassen und gemeinsam Entscheidungen zu treffen (Schrott, 2023, Z. 181-187). Die Expertengruppe weist darauf hin, dass Veränderungen auch Herausforderungen mit sich bringen können, und betont die Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung und des Change-Managements. Sie empfiehlt, die Veränderungsgeschwindigkeit so anzupassen, dass die Mitarbeitenden Schritt halten können (Expertengruppe, 2023, Z. 167-171), und die Kosten und Risiken bei der Umsetzung von Veränderungen zu berücksichtigen. Es erfordert Investitionen in Form von Zeit, Geld und Geduld sowie die Bereitschaft, die Mentalität der Mitarbeitenden zu ändern. Dabei ist es entscheidend, diese Risiken und Kosten zu berücksichtigen und die Mitarbeitenden aktiv in den Prozess einzubeziehen. Dies erlaubt es, ihre Ideen und ihr Feedback einzuholen und sicherzustellen, dass sie die Veränderungen akzeptieren und annehmen. Die Expertengruppe betont, dass der Return on Investment (ROI) aus ihrer Sicht sehr gut ist (Expertengruppe, 2023, Z. 198-201). Zudem wird die Nutzung von Daten und die Standardisierung von Arbeitsabläufen, beispielsweise durch ein Ticketing-System, als effizienzsteigernd betrachtet (Expertengruppe, 2023, Z. 203-214). Expertin Böttcher legt den Fokus auf die Unternehmenskultur und das Change-Management. Sie betont die Bedeutung der Akzeptanz von Führungskräften und Werten bei der Einführung neuer Methoden (Böttcher, 2023, Z. 139-153). Zudem betont sie die Wichtigkeit einer einfachen und prägnanten Dokumentation sowie einer engen Begleitung der Klientinnen und Klienten und regelmäßigen Evaluationsgesprächen, um langfristig Verbesserungen vorzunehmen (Böttcher, 2023, Z. 155-164). Sie hebt auch die Vorteile einer engeren Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg hervor (Böttcher, 2023, Z. 108-115).

Die Expertenmeinungen zur agilen Arbeitsweise und der Umsetzung agiler Methoden in der Rechtsabteilung offenbaren einige Gemeinsamkeiten. Allen voran steht die Bedeutung der Mitarbeiterbeteiligung. Sowohl Expertin Schrott als auch die Expertengruppe und Expertin Böttcher betonen die aktive Einbindung der Mitarbeitenden bei der Einführung agiler Methoden. Transparenz und Zusammenarbeit sind weitere Schlüsselaspekte, die von Expertin Schrott und Expertin Böttcher hervorgehoben werden. Die Einführung

von Tools wie einem Kanban-Board ermöglichen eine erhöhte Transparenz und verbessern die Zusammenarbeit in der Rechtsabteilung. Die Expertengruppe betont zudem die Wichtigkeit des Change-Managements und der Mitarbeiterakzeptanz. Kosten und Risiken bei der Implementierung von Veränderungen müssen berücksichtigt werden, und die Veränderungsgeschwindigkeit sollte an die Fähigkeiten der Mitarbeitenden angepasst werden. Effizienzsteigerung durch die Nutzung von Daten und die Standardisierung von Arbeitsabläufen, beispielsweise durch ein Ticketing-System, wird von der Expertengruppe angesprochen. Schliesslich wird auch die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg als vorteilhaft für eine effektive Arbeitsweise in der Rechtsabteilung erwähnt. Diese Gemeinsamkeiten zeigen, dass eine erfolgreiche Umsetzung agiler Methoden in der Rechtsabteilung eine Kombination aus Mitarbeiterbeteiligung, Transparenz, effektivem Change-Management und effizienten Arbeitsabläufen erfordert.

### **4.3 Erkenntnisse im Bereich digitaler Ticketing-Systeme**

#### **4.3.1 Verständnis von Ticketing-Systemen**

Laut Experte Tschauder sind Ticketing-Systeme in den letzten Jahren im Rechtsmarkt immer beliebter geworden, da sie sich als nützliches Instrument zur effizienten Bearbeitung von Anfragen erwiesen haben (Tschauder, 2023, Z. 8-15). Viele Rechtsabteilungen haben Ticketing-Systeme eingeführt, um ihre Prozesse zu optimieren und auch Kennzahlen zu erheben (Tschauder, 2023, Z. 15-17). Jedoch stellt er auch fest, dass traditionelle Anfragen über Telefon oder E-Mail oft nicht systematisch dokumentiert werden, was die Erhebung solcher Informationen erschwert (Tschauder, 2023, Z. 17-20). Experte Füsgen betont die Bedeutung eines klaren Prozesses und einer benutzerfreundlichen Schnittstelle für ein effektives Matter Lifecycle Management (Füsgen, 2023, Z. 2-3 & 16-19). Dabei spielt die «User Journey» eine zentrale Rolle, um die Nutzerinnen und Nutzer durch den Prozess zu führen. Die Unsicherheiten müssen auf ein Minimum reduziert werden, und es muss klar kommuniziert werden, welche Informationen für die Bearbeitung einer Anfrage benötigt werden (Füsgen, 2023, Z. 33-39). Zudem betont er die Bedeutung eines Omni-Channels, der verschiedene Arten von Anfragen, Genehmigungen, Prüfprozessen und Dokumentenerstellung ermöglicht (Füsgen, 2023, Z. 16-19). Experte Polster erklärt, dass seine Organisation derzeit eine Ausschreibung für ein universelles Matter Management Tool durchführt, das die Möglichkeit eines Ticketing-Systems beinhaltet. Dies deutet darauf hin, dass die Organisation die Einführung eines Ticketing-Systems für allgemeine Rechtsanfragen aktiv prüft und dass die Möglichkeit eines Ticketing-Systems in

einem umfassenderen Matter Management Tool berücksichtigt wird. Zudem erwähnt er auch den zunehmenden Kostendruck, dem Leiterinnen und Leiter von Rechtsabteilungen ausgesetzt sind, und dass Kennzahlen oft nicht verfügbar sind, was die Bedeutung von Instrumenten wie einem Ticketing-System für die Erhebung solcher Daten unterstreicht (Polster, 2023, Z. 2-10).

Insgesamt betonen die drei Experten die Bedeutung von effektiven Prozessen und Werkzeugen für ein effizientes Matter Lifecycle Management als Gesamtprozess, wobei ein Ticketing-System als ein so genannter Einstieg betrachtet wird. Ein klar strukturierter Prozess und eine benutzerfreundliche Schnittstelle in Form eines Omni-Channels/ Ticketing-Systemen können dabei helfen, Anfragen systematisch zu bearbeiten und Kennzahlen zu erheben.

#### **4.3.2 Potenziale und Vorteile eines Ticketing-Systems in der Rechtsabteilung**

Das Potenzial eines Ticketing-Systems sieht Experte Polster in der Qualifizierung von unspezifischen oder allgemeinen Anfragen, um eine sinnvolle Verteilung zu ermöglichen (Polster, 2023, Z. 24-31). Das Ticketing-System soll zudem auch KPIs erfassen und einen umfassenden Überblick über die juristischen Dienstleistungen der Rechtsabteilung bieten, wodurch die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen und Teams erleichtert und verbessert wird (Polster, 2023, Z. 33-36). Die Wichtigkeit der Erfassung von KPIs und dass die Zusammenarbeit zwischen Rechtsabteilung und dem Business durch die Einführung eines Ticketing-Systems verbessert werden kann, erwähnt auch Experte Tschauder (Tschauder, 2023, Z. 27-31 & 42-44) sowie Experte Füsgen (Füsgen, 2023, Z. 66-68 & 86-90). Füsgens Meinung geht sogar noch weiter, denn er sieht die Rechtsabteilung als strategischen Partner und auch den Einfluss auf die Wettbewerbskultur des Unternehmens und dabei die Schaffung eines Wettbewerbsvorteils (Füsgen, 2023, Z. 70-72). Dies erfordert jedoch eine proaktive Haltung und eine umfassende Kenntnis des Unternehmens und seiner Ziele. Indem die Rechtsabteilung frühzeitig in strategische Entscheidungen einbezogen wird, kann sie Risiken minimieren und gleichzeitig Chancen identifizieren und nutzen.

Ein Ticketing-System kann Wartezeiten reduzieren, die Effizienz steigern und Transparenz an der Schnittstelle zwischen der Rechtsabteilung und internen oder externen Kundinnen und Kunden schaffen (Tschauder, 2023, Z. 34-36). Durch das Tracken von Anfragen können die Leistung der Rechtsabteilung gemessen und Engpässe identifiziert werden (Tschauder, 2023, Z. 45-46).

Die Experten sind sich einig, dass ein digitales Ticketing-System dazu beitragen kann, interne Prozesse zu optimieren und die Effizienz zu steigern. Experte Polster betont die Vorteile eines digitalen Ticketing-Systems, insbesondere die Kanalisierung von Anfragen. Durch die Bündelung und Strukturierung von Anfragen können interne Prozesse optimiert und der Review-Aufwand minimiert werden (Polster, 2023, Z. 39-41). Dies führt zu einer höheren Effizienz. Polster hebt die Bedeutung einer engen Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen im Business und anderen Abteilungen hervor, um sicherzustellen, dass die Bedürfnisse des Unternehmens verstanden werden und das Ticketing-System diesen gerecht wird (Polster, 2023, Z. 41-46). Experte Tschauder sieht, dass die Automatisierung von standardisierten Anfragen und die Einführung von Self-Service-Funktionen dazu beitragen können, die Arbeitsbelastung der Rechtsabteilung zu verringern. Darüber hinaus betont er, dass ein Ticketing-System dazu beitragen kann, Geschäftsprozesse zu beschleunigen und die Produktivität zu steigern. (Tschauder, 2023, Z. 58-65). Experte Füsgen betont die Vorteile eines gut funktionierenden Matter Management Systems, wie die Steigerung der Userzufriedenheit, Effektivität und die Möglichkeit, Trends frühzeitig zu erkennen. Er betont auch die Wichtigkeit einer soliden Governance und Regeln für die korrekte und sichere Speicherung von Daten und Informationen sowie für die Einhaltung relevanter Vorschriften (Füsgen, 2023, Z. 114-126).

Die genannten Punkte können als Vorteile eines digitalen Ticketing-Systems bzw. eines gut funktionierenden Matter Management Systems zusammengefasst werden:

*Vorteile eines Ticketing-Systems:*

- Optimierung interner Prozesse und Steigerung der Effizienz
- Beschleunigung von Business-Prozessen und Erhöhung der Produktivität der Mitarbeitenden
- Verringerung von Wartezeiten und ineffektiver Kommunikation
- Erhöhung der Transparenz durch zielgerichtetes Reporting der Daten
- Automatisierung von Routineanfragen und Triage
- Zentrale Speicherung von Dokumenten

*Vorteile eines Matter Management Systems:*

- Steigerung der Userzufriedenheit durch schnellen und einfachen Zugriff auf Informationen

- 
- Erhöhung der Effektivität durch Fehlervermeidung und Vermeidung von Duplikationen
  - Früherkennung von Trends und proaktives Handeln
  - Risikominimierung und bessere Geschäftsentscheidungen durch Datenanalyse
  - Sicherstellung der korrekten und sicheren Speicherung von Daten
  - Einhaltung von Vorschriften und Regeln durch Governance

#### **4.3.3 Herausforderungen bei der Implementierung von Ticketing-Systemen**

Die persönliche Beziehung zwischen der Rechtsabteilung und dem Business sollte aufrechterhalten werden, auch wenn ein automatisiertes System eingeführt wird. Einige Mitglieder der Rechtsabteilung zögern möglicherweise, ein solches System zu nutzen, da sie den persönlichen Kontakt zu den Business-Usern vermissen könnten (Tschauder, 2023, Z. 36-39). Experte Tschauder identifiziert als zentrale Herausforderungen die Einschränkung persönlicher Beziehungen sowie die damit einhergehende geringere Akzeptanz und Nutzerinnenbereitschaft.

Gemäss Experte Polster wird das Change-Management als ein kritisches Thema angesehen, das besondere Beachtung erfordert (Polster, 2023, Z. 57-60).

Weiter haben viele Personen in der Rechtsabteilung ein falsches Verständnis von Matter Management als reines Dokumentenmanagement und es besteht ein Bedarf an klaren Regeln, Zuständigkeiten und Priorisierungen. Die Integration von verschiedenen Apps und Datenbanken stellt auch eine technologische Herausforderung dar. Budgetbeschränkungen und mangelnde IT-Unterstützung sind weitere Hindernisse (Füsgen, 2023, Z. 99-112).

##### *Herausforderungen von Ticketing-Systemen:*

- Einschränkung persönlicher Beziehungen und geringere Akzeptanz und Nutzerinnenbereitschaft aufgrund des Verlusts persönlichen Kontakts.
- Change-Management als kritisches Thema, das besondere Beachtung erfordert.
- Falsches Verständnis von Matter Management als reinem Dokumentenmanagement.
- Bedarf an klaren Regeln, Zuständigkeiten und Priorisierungen im Matter Management.
- Technologische Herausforderungen bei der Integration verschiedener Apps und Datenbanken.
- Budgetbeschränkungen und mangelnde IT-Unterstützung.

#### 4.3.4 Digitale Transformation

Die Experten sind sich einig, dass Rechtsabteilungen verstärkt daran arbeiten, ihre Prozesse zu optimieren und zu gestalten. Früher lag der Fokus mehr auf der Technologie, aber die Anforderungen und Herausforderungen haben sich im Laufe der Zeit geändert. Ein Vorgehensmodell wie der Matter Lifecycle Management Prozess von CLOC könnte sich zu einem Standard entwickeln (Tschauder, 2023, Z. 100-106).

Die Nutzung eines Ticketing-Systems kann dazu beitragen, verschiedene Aspekte der Rechtsberatung besser zu analysieren und die digitale Transformation und interne Prozessoptimierung voranzutreiben. Es wird jedoch betont, dass die Entwicklung einer erfolgreichen Digitalstrategie von vielen Faktoren abhängt und auf die individuellen Bedürfnisse und Ziele des Unternehmens fokussiert sein sollte (Polster, 2023, Z. 123-127). Experte Füsgen stellt fest, dass die digitale Transformation dazu beiträgt, Diskussionen über die Dienstleistungen der Rechtsabteilung anzuregen. Es werden Fragen aufgeworfen, welche Aufgaben ausgelagert und welche intern erledigt werden sollten, wie interne Aufgaben bearbeitet werden sollten und wie wiederkehrende Prozesse effektiver gestaltet werden können. Die Einführung von Workflow-Systemen und Datenräumen kann Projekte unterstützen und wiederkehrende Aufgaben optimieren. Es wird auch die Diskussion über die Ausrichtung der Rechtsabteilung auf Projekte oder Prozesse erwähnt, die die Organisation beeinflussen kann. Die Einrichtung von Shared Service Center-Strukturen für Legal Operations wird als sinnvoll erachtet, insbesondere bei international tätigen Organisationen (Füsgen, 2023, Z. 128-139).

#### 4.3.5 Optimale Auswahlkriterien und bewährte Praktiken für die Nutzung

Bei der Auswahl und Nutzung eines Ticketing-Systems gibt es verschiedene Expertenmeinungen zu Auswahlkriterien und bewährten Praktiken. Experte Polster betont die Priorisierung und Nutzung bereits vorhandener Inhalte und Lösungen, um die Akzeptanz im Unternehmen zu erhöhen. Es wird empfohlen, mit einem Projekt zu beginnen, bei dem bereits ein Grundstein gelegt wurde (Polster, 2023, Z. 84-88). Zudem kann eine Integration des Systems in vertraute Arbeitsumgebungen wie Microsoft Word die Prozesse vereinfachen und die Akzeptanz steigern. Experte Tschauder empfiehlt den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Rechtsabteilungen. Dieser Austausch dient dazu, vorhandene Lösungen zu nutzen und an die eigenen Bedürfnisse anzupassen. Er betont auch die Bedeutung des Reportings und schlägt vor, ein Teilprojekt von Anfang an damit

zu beauftragen. Eine gute Softwarelösung sollte auch eine nahtlose Integration in bestehende Prozesse ermöglichen und geeignete Berichte zur Erfassung und Analyse von Daten bereitstellen (Tschauder, 2023, Z. 144-151). Experte Füsgen legt besonderen Wert auf die Zufriedenheit aller Benutzenden und betont, dass die Bedürfnisse der Business Userinnen und Business User im Mittelpunkt stehen sollten. Eine kontinuierliche Überwachung der Zufriedenheit ist wichtig, damit Verbesserungen vorgenommen werden können. Darüber hinaus sollten die Beteiligten während des Entwurfsprozesses einbezogen werden, sodass sichergestellt ist, dass die Lösungen tatsächlich angewendet werden und den gewünschten Nutzen bringen (Füsgen, 2023, Z. 141-144).

Zudem hebt er die Integration mit anderen Systemen, Flexibilität, Wissensmanagement und Auswertbarkeit als wichtige Kriterien für die Einführung eines Ticketing-Systems hervor. Es ist entscheidend, dass das System APIs und Schnittstellen bereitstellt, um mit anderen Systemen zu kommunizieren. Zudem sollte das System flexibel sein und eine Anpassung der Prozesse ermöglichen. Ein zentrales Wissensmanagement und die Förderung der Zusammenarbeit sind ebenfalls von Bedeutung (Füsgen, 2023, Z. 154-171). Experte Tschauder sieht in Ticketing-Systemen vor allem einen Kommunikationskanal zur Verbesserung der Zusammenarbeit innerhalb der Rechtsabteilung und zur Informierung relevanter Stakeholder. Durch die Verknüpfung mit einem Knowledge Management System können zudem alte Anfragen und Fallbearbeitungen wiederverwendet werden, was Zeit spart (Tschauder, 2023, Z. 162-166). Experte Füsgen betont die Relevanz der Reaktion auf Trends im rechtlichen Umfeld. Dies kann durch Interventionen wie Schulungen oder durch eine Überprüfung und Optimierung des gesamten Prozesses erfolgen. Dabei sollte die User Experience sowohl für Business User als auch für die Mitarbeitenden der Rechtsabteilung verbessert werden (Füsgen, 2023, Z. 160-162).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Experten die Nutzung vorhandener Lösungen, die Einbeziehung von Stakeholdern, die Integration mit anderen Systemen, die Flexibilität des Systems, das Wissensmanagement, die Verbesserung der Zusammenarbeit und die Reaktion auf Trends als wichtige Aspekte bei der Auswahl und Nutzung eines Ticketing-Systems hervorheben. Es wird empfohlen, vorhandene Inhalte und Lösungen zu nutzen, um die Akzeptanz im Unternehmen zu erhöhen. Die Integration des Systems in die vertraute Arbeitsumgebung aller Nutzenden kann dabei helfen. Der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Abteilungen und die Anpassung der Lösungen an die eigenen Bedürfnisse sind ebenfalls empfehlenswert. Ein gutes Reporting

und die Möglichkeit der Integration mit anderen Systemen sind wichtige Kriterien. Zudem sollte die Zufriedenheit aller Nutzenden kontinuierlich überwacht werden. Die Einbeziehung von Stakeholdern und die Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse während des Designprozesses sind entscheidend. Flexibilität, Wissensmanagement und die Reaktion auf aktuelle Trends spielen ebenfalls eine Rolle bei der Auswahl und Nutzung eines Ticketing-Systems. Es ist wichtig, dass das System APIs und Schnittstellen zur Kommunikation mit anderen Systemen bereitstellt. Die Flexibilität des Systems ermöglicht die Anpassung von Workflows und Prozessen. Ein zentrales Wissensmanagement und die Verbesserung der Zusammenarbeit werden ebenfalls betont. Es wird auch darauf hingewiesen, dass die Einführung eines Ticketing-Systems nicht unbedingt erforderlich ist, wenn bereits effektive Instrumente zur Zusammenarbeit und Koordination vorhanden sind. Letztendlich sollte das Ziel darin bestehen, die User Experience sowohl für die Business User als auch für die Mitarbeitenden der Rechtsabteilung zu verbessern.

#### **4.4 Synergien zwischen agilen Methoden und digitalen Ticketing-Systemen**

Experte Füsgen betont die Vorteile agiler Methoden wie Kanban für effektives Teammanagement und die Verfolgung des Projektfortschritts. Er stellt fest, dass viele Ticketing-Systeme bereits Funktionen wie Kanban-Boards bieten, um Aufgaben und Projekte zu verfolgen. Durch die Integration agiler Methoden in diese Systeme kann die Echtzeitkommunikation verbessert und die Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern gefördert werden. Dadurch arbeiten agile Teams insgesamt effektiver und produktiver. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass eine digitale Transformation nicht zwingend erforderlich ist, damit agil gearbeitet werden kann. Selbst bei Verwendung physischer Werkzeuge wie Papier und Stift ist es möglich, agile Arbeitsweisen umzusetzen. Die Entscheidung für eine digitale Implementierung hängt von den individuellen Bedürfnissen und Möglichkeiten des Unternehmens ab. Experte Füsgen sieht die Digitalisierung und Veränderungen im Arbeitsumfeld grundsätzlich als Chance, damit Unternehmen zukunftsfähiger werden (Füsgen, 2023, Z. 192-245). Experte Tschauder stellt fest, dass Ticketing-Systeme in Rechtsabteilungen bereits weit verbreitet sind und sich weiter durchsetzen werden. Agile Methoden sind ein separates Thema (Tschauder, 2023, Z. 169-171). Experte Polster betont, dass agile Methoden und Ticketing-Systeme in grösseren Rechtsabteilungen mit mehreren Standorten oder Teams vorteilhaft sein können, zur Gewährleistung einer besseren Zusammenarbeit und Einheitlichkeit der Arbeitsweise. In kleineren Abteilungen kann eine solche Einführung jedoch möglicherweise nicht notwendig oder sogar hinderlich sein. Ein wichtiger Aspekt bei der Schaffung einer Kultur der Zusammenarbeit und

Flexibilität in einer Rechtsabteilung ist das Change-Management. Es ist entscheidend, dass alle Beteiligten verstehen, warum Veränderungen notwendig sind und wie sie davon profitieren können. Schulungen und Trainings können auch helfen, damit neue Arbeitsmethoden und Technologien besser verstanden und angewendet werden. Darüber hinaus sollte akzeptiert werden, dass nicht alle Mitarbeitende gleich schnell und enthusiastisch auf Veränderungen reagieren. Ein schrittweiser Prozess kann hier oft am besten funktionieren. Bei der Implementierung von Digitalisierungsansätzen in Rechtsabteilungen ist es wichtig, dass Unternehmen und Abteilungen die Vor- und Nachteile verschiedener Tools und Methoden abwägen und individuell entscheiden, welche am besten zu ihren Bedürfnissen passen (Polster, 2023, Z. 143-170).

Das Thema Ticketing spielt eine zentrale Rolle in der zukünftigen Arbeit der Rechtsabteilung. Durch die Einführung eines «Front Door» Ticketing-Systems soll ein Teil der Arbeit kategorisiert und typisiert werden. Dies verbessert die Effizienz und minimiert Fehler. Die Nutzung von automatisierten Systemen und die Verknüpfung von Daten aus verschiedenen Quellen, beispielsweise durch Verlinkung mit einem Formular, kann die Bequemlichkeit für alle Benutzenden erhöhen. Es wird betont, dass verschiedene Ansätze ausprobiert werden sollten, um herauszufinden, was am besten funktioniert, da das Pull-Prinzip möglicherweise bei einer steigenden Anzahl von Anfragen nicht schnell genug sein kann und Standardaufgaben möglicherweise nicht die interessantesten sind (Expertengruppe, 2023, Z. 203-218).

Es gibt unterschiedliche Meinungen über die Notwendigkeit eines Ticketing-Systems für agile Arbeit. Ein Experte sieht die Vorteile einer gleichmässigen Verteilung der Arbeit und die Möglichkeit, Aufgaben aufzuteilen, während ein anderer Experte möglicherweise nicht überzeugt ist, dass ein solches System unbedingt erforderlich ist. Die Entscheidung hängt wahrscheinlich von den individuellen Anforderungen und Arbeitsprozessen ab.

In Bezug auf agile Methoden und Ticketing-Systeme gibt es mehrere Faktoren, die ihre Zukunftsfähigkeit beeinflussen können. Die Qualität des Ticketing-Systems spielt eine wichtige Rolle. Ein intelligentes und möglicherweise von künstlicher Intelligenz (KI)-getriebenes System, das automatisierte Antworten vorschlägt und Tickets effizient in die richtigen Kategorien einsortiert, kann die Effizienz verbessern und die Bearbeitungszeit verkürzen. Die Akzeptanz und Übernahme solcher Systeme hängt auch davon ab, ob sie mehr Zeit sparen als für ihre Nutzung aufgewendet werden muss. Die Art der Tickets oder Aufgaben, die im System erfasst werden sollen, beeinflusst ebenfalls die Zukunftsfähigkeit. Wenn es um abgrenzbare und skalierbare Themen geht, kann das Ticketing-

---

System gut funktionieren. Bei komplexeren Aufgaben kann es jedoch zu Herausforderungen kommen, da die Priorisierung und Verteilung möglicherweise nicht optimal sind. Die Unternehmenskultur spielt ebenfalls eine Rolle bei der Akzeptanz und Einführung eines Ticketing-Systems. Unternehmen mit einer offenen Kultur und einem starken Unternehmergeist sind wahrscheinlich eher bereit, solche Systeme zu akzeptieren und einzuführen. Es gibt jedoch Unterschiede zwischen verschiedenen Branchen und Unternehmen, und konservativere Umgebungen können möglicherweise weniger offen für die Nutzung solcher Systeme sein (Expertengruppe, 2023, Z. 227-257).

Expertin Schrott empfindet das Kanban-Board als eine Bereicherung für ihre Arbeit als Teamassistentin und Scrum Master. Sie hebt die Vorteile der Transparenz und Selbstständigkeit hervor, die es ermöglicht, dass jeder im Team Zugriff auf die Themen hat und sehen kann, woran ihre Kolleginnen und Kollegen arbeiten. Obwohl die Einführung eines Kanban-Boards anfangs als zeitaufwändig und mühsam betrachtet wurde, wird es nun als tägliches Arbeitsmittel genutzt und als selbstverständlich angesehen. Die Grösse der Abteilung spielt für sie dabei keine Rolle, da Transparenz unabhängig von der Teamgrösse wichtig ist. Die Kernbotschaft lautet, dass man den Vorteil von Tools wie Kanban-Boards erkennen und nutzen muss. Es erfordert ein gelebtes Mindset, und es ist wichtig, sich nicht von anfänglichen Schwierigkeiten entmutigen zu lassen. Jede Abteilung sollte individuell entscheiden, ob solche Tools für sie sinnvoll sind, solange man den Vorteil erkennt und aktiv in den Arbeitsalltag integriert (Schrott, 2023, Z. 190-225).

Expertin Böttcher sieht eine Veränderung der Arbeitsweise in der Zukunft als unvermeidlich an, insbesondere durch den Einfluss neuer Technologien. Sie glaubt, dass agile Methoden immer mehr Akzeptanz finden werden, da Rechtsabteilungen mit Fachleuten aus der Technologiebranche und anderen Berufsfeldern zusammenarbeiten und dadurch neue Arbeitsmethoden und -weisen entwickeln. Agile Methoden werden als gute Option angesehen, um mit den Veränderungen Schritt zu halten. Obwohl es noch Zeit brauchen wird, bis sie weit verbreitet sind, ist die Expertin sicher, dass neue Ansätze entstehen werden. Technologie ist ein Treiber für Veränderungen und eröffnet viele Möglichkeiten, erfordert jedoch auch neue Denkweisen und Herangehensweisen. Ziel ist es, Technologie gezielt einzusetzen, zum Erreichen bestimmter Ziele und zur Steigerung der Effizienz von Prozessen. Dies erfordert Offenheit für neue Ideen und interdisziplinäre Zusammenarbeit. Die Expertin ist optimistisch, dass man die Herausforderungen bewältigen kann, indem man sich auf Chancen und Möglichkeiten fokussiert und gemeinsam an Lösungen arbeitet (Böttcher, 2023, Z. 175-195).

Insgesamt ist es schwierig, einen genauen Zeitrahmen für die Zukunftsfähigkeit von digitalen Ticketing-Systemen in agilen Arbeitsumgebungen festzulegen. Es wird jedoch erwartet, dass solche Systeme weiterentwickelt werden und in vielen Unternehmen eine grössere Rolle spielen werden. Die Entscheidung, ob ein Ticketing-System für agile Arbeit notwendig ist, hängt von den individuellen Anforderungen und Arbeitsprozessen ab. Es ist wichtig, die Vor- und Nachteile verschiedener Tools und Methoden abzuwägen und diejenigen auszuwählen, die am besten zu den Bedürfnissen des Unternehmens passen. Die Akzeptanz solcher Systeme wird auch von der Qualität des Systems, der Art der Aufgaben und der Unternehmenskultur beeinflusst. Es ist entscheidend, dass Veränderungen aktiv und kontinuierlich begleitet werden, um eine erfolgreiche Implementierung zu gewährleisten.

## 5 Diskussion

Im folgenden Kapitel werden die Erkenntnisse zu agilen Methoden und digitalen Ticketing-Systemen interpretiert und mit der Literatur in Zusammenhang gebracht.

### 5.1 Agile Methoden

Die Implementierung agiler Arbeitsweisen in der Rechtsabteilung erwies sich während der COVID-19-Pandemie als sehr vorteilhaft. Diese Umstellung ermöglichte eine verbesserte Vernetzung und effektivere Zusammenarbeit sowohl im Büro als auch im Homeoffice. Die Experten sind sich einig, dass agile Methoden eine Anpassungsfähigkeit und Reaktionsfähigkeit gegenüber den sich verändernden Anforderungen der Kundschaft und der Geschäftswelt bieten. Die Literatur unterstützt die Bedeutung von Agilität, insbesondere aufgrund der Faktoren Digitalisierung (Brambilla & Lukert, 2021, S. 46), Globalisierung (Schreiner et al., 2019, S. 33) und VUKA (Brambilla & Lukert, 2021, S. 46). Agile Methoden passen gut zu den Entwicklungen und Anforderungen der organisationalen digitalen Transformation. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass nicht blindlings in allen Bereichen und Projekten auf agile Methoden gesetzt werden sollte (Fuchs et al., 2019, S. 205-206).

Es wird auch darauf hingewiesen, dass es einen Unterschied zwischen Agilität und agilen Methoden gibt und dass viele Unternehmen diese Unterscheidung nicht verstehen. Agilität und agile Methoden sind zwei Begriffe, die eng miteinander verbunden sind, aber unterschiedliche Konzepte darstellen. Agilität beinhaltet tatsächlich mehr als bloss den Gebrauch von Methoden. Vielmehr gilt es, eine Kultur zu etablieren, die positiv mit Veränderungen umgeht, eine flexible Organisationsstruktur aufweist und eine enge Zusammenarbeit mit der Kundschaft und anderen Interessengruppen pflegt (Highsmith, 2002, S. 2). Im Wesentlichen ist Agilität ein übergeordnetes Konzept, das die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit einer Organisation beschreibt, während agile Methoden spezifische Vorgehensweisen sind, um diese Agilität in Projekten und Teams umzusetzen. Die Verwendung agiler Methoden ist eine Möglichkeit, Agilität in der Praxis zu erreichen und die Ziele agiler Organisationen zu unterstützen.

Die Vorteile agiler Arbeitsmethoden in der Rechtsabteilung liegen in der erhöhten Transparenz, der Stärkung der Teamarbeit und dem Austausch von Erfahrungen und Lösungen. Die Flexibilität ermöglicht es, schnell auf Veränderungen zu reagieren und Raum für In-

novationen und neue Ideen zu schaffen. Agile Methoden können auch Prozesse vereinfachen und beschleunigen, was zu einer höheren Effizienz und einer besseren Zusammenarbeit führt.

Die in Kapitel 2.1.7.1 beschriebenen Vorteile aus der Literaturrecherche zeigen, dass die agile Transformation eine Vielzahl von Vorteilen für Unternehmen bietet, diese jedoch je nach spezifischer Situation und Umgebung variieren kann. Grundsätzlich wird durch eine agile Arbeitsweise die Zusammenarbeit im Team und innerhalb der Organisation verbessert, was zu effektiverer Kommunikation, besserer Teamarbeit und erhöhter Produktivität führt. Agile Methoden ermöglichen es Unternehmen, sich schnell an Veränderungen anzupassen und flexibel auf sich ändernde Marktanforderungen und Kundenbedürfnisse einzugehen. Zudem bieten agile Ansätze die Möglichkeit, die Qualität von Produkten und Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern, indem sie sich schnell an Kundenfeedback anpassen und Arbeitsprozesse kontinuierlich optimieren. Agile Methoden helfen auch dabei, Risiken in Projekten zu minimieren, indem potenzielle Risiken frühzeitig erkannt und entsprechende Massnahmen ergriffen werden. Eine agile Transformation zielt darauf ab, die internen Prozesse zu optimieren und die Effizienz und Effektivität des Unternehmens zu steigern. Agile Unternehmen binden externe Stakeholder und die Kundschaft aktiv in den Innovationsprozess ein, damit Produkte und Dienstleistungen besser auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten werden können. Diese Agilität signalisiert zudem Modernität und Innovationsbereitschaft, was das Unternehmen attraktiv für potenzielle neue Mitarbeitende macht (Fischer et. al., 2017). Durch die Integration von Agilität in die Organisationsstruktur und -kultur wird das Teamwork gestärkt, indem agile Methoden die Zusammenarbeit und den Austausch zwischen Teammitgliedern fördern und so zu einem positiven Arbeitsumfeld und einer besseren Leistung beitragen.

Im Sinne einer fundierten Entscheidungsfindung ist es wichtig, unabhängige Quellen einzubeziehen, damit eine objektive Beurteilung der Einführung und Nutzung agiler Methoden und Werkzeuge möglich ist (Expertengruppe, 2023, Z. 52-58).

Dies wird auch in der Literatur deutlich, es wird auf die Stacey- und das Cynefin-Framework verwiesen (Fuchs et al., 2019, S. 202-203). Empfohlen wird, unterschiedliche Ansätze und Methoden je nach Art des Problems einzusetzen (Schmiedinger et al., 2021, S. 26).

Bei der Umsetzung agiler Methoden in der Rechtsabteilung spielen Überzeugungsarbeit, Begleitung und Leadership eine entscheidende Rolle (Schmid & Schönbohm, 2020, S. 34-36). Es ist wichtig, die Vorteile und die Notwendigkeit agiler Arbeitsweisen klar zu

kommunizieren und das Team aktiv zu unterstützen. Dies beinhaltet auch die Schulung der Mitarbeitenden, um ein grundlegendes Verständnis für die agilen Prinzipien und Methoden zu entwickeln und ihre aktive Beteiligung zu fördern. Zudem sollten Führungskräfte als Vorbilder agieren, indem sie die agilen Werte verkörpern und den Wandel unterstützen. Die Rollen in der Rechtsabteilung können sich durch die Einführung agiler Arbeitsweisen verändern. Eine aktive Beteiligung und Unterstützung des Teams werden als wichtig erachtet. Hierarchien können die Umstellung erschweren, daher empfiehlt es sich, Kompetenzzentren und Teams zu bilden, die das Zusammenspiel und die Zusammenarbeit stärken. In der Literaturrecherche wurde festgestellt, dass Unternehmen die Einschränkungen einer starren, hierarchischen Organisationsstruktur für ihre Innovations- und Kooperationsfähigkeit erkennen. Daher wird empfohlen, dass sie durch Agilität eine flachere Struktur fördern, in der schnelle Entscheidungen getroffen werden können und Mitarbeitende mehr Verantwortung und Befugnisse haben. Zudem flexibler auf neue Ideen und Herausforderungen zu reagieren und eine Kultur der Innovation und Zusammenarbeit zu fördern (vgl. Kapitel 2.1.2).

Es ist entscheidend, die Mitarbeitenden zu motivieren und ihnen den Nutzen der Veränderung zu vermitteln. Die Veränderungen erfordern eine Anpassung der Arbeitsweise und die Offenheit für Veränderungen. Eine objektive Diskussion und die gemeinsame Entwicklung und Anpassung der Arbeitsweise als Team werden empfohlen. Das Agile Manifest betont, dass Individuen und ihre Interaktionen wichtiger sind als Prozesse und Werkzeuge im Projektmanagement. Während herkömmliche Ansätze darauf abzielen, Kommunikation und Fortschritt durch standardisierte Prozesse und Tools zu erleichtern, bevorzugt das Agile Manifest persönliche Interaktion und Kommunikation innerhalb des Teams. Es glaubt daran, dass die Fähigkeiten und Motivation der Teammitglieder ausreichen, um ein Projekt erfolgreich abzuschließen (Simschek & Kaiser, 2021, S. 24-27).

Die Effektivität und Effizienz der agilen Arbeitsweise in der Rechtsabteilung können durch die Verwendung von Dashboards, Parametern und KPIs gemessen werden. Zur Steigerung der Effizienz ist es jedoch wichtig, sich auf reibungslose Abläufe und organisatorische Aspekte zu konzentrieren. Aus der Recherche geht hervor, dass eine agile Transformation darauf abzielt, die gesamte Organisation agiler und reaktionsfähiger zu machen. Agile Elemente sollten in die täglichen Arbeitsabläufe integriert werden, damit die Zusammenarbeit verbessert wird (Schmiedinger et al., 2021, S. 26).

---

Insgesamt sehen die Experten agile Methoden als Chance, die Arbeitsweise in der Rechtsabteilung zu verbessern, die Effizienz zu steigern und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Transparenz, Zusammenarbeit und die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden stehen dabei im Fokus. Die Umsetzung agiler Methoden erfordert jedoch Zeit, Engagement und Anpassung als kontinuierlichen Prozess. Eine erfolgreiche agile Transformation erfordert erhebliche Investitionen in verschiedene Bereiche. Dazu gehören die Bereitstellung einer modernen IT-Infrastruktur, die Einrichtung von Innovation Labs zur Förderung kreativer Ideen, die Gestaltung teamorientierter Büros für eine verbesserte Zusammenarbeit sowie die mögliche Inanspruchnahme externer Expertenunterstützung bei der Einführung und Implementierung agiler Methoden. Diese Investitionen tragen dazu bei, die organisatorischen Voraussetzungen für die agile Arbeitsweise zu schaffen und den Erfolg der Transformation zu unterstützen. Es ist üblich, dass die Produktivität vorübergehend sinkt, wenn sich Menschen in einem neuen System reorganisieren und formieren. Gemäss der «State of Agile»-Studie wurden die wichtigsten Anliegen in Bezug auf die Einführung von Agilität wie folgt identifiziert: geringe Beteiligung der Führungsebene, begrenztes Verständnis von Agilität, genereller organisatorischer Widerstand gegen Veränderungen und mangelnde Unterstützung und Förderung seitens des Managements. Schulung und Ausbildung wurden als nächstes Hindernis genannt. Ein gemeinsamer Faktor ist der Bedarf an einer effektiven Kommunikation und einer klaren Strategie für das Veränderungsmanagement (State of Agile, 2022).

## **5.2 Ticketing-Systeme**

Die Ergebnisse der Experteninterviews verdeutlichen, dass Ticketing-Systeme im Rechtsmarkt zunehmend beliebter werden. Diese Systeme gelten als äusserst nützliche Instrumente zur effizienten Bearbeitung von Anfragen. Viele Rechtsabteilungen haben solche Systeme bereits eingeführt, weil sie ihre Prozesse optimieren und relevante Kennzahlen erfassen wollen. Diese Tendenz spiegelt sich auch in der Literaturrecherche wider. Laut einer Deloitte-Studie aus dem Jahr 2022 planen zahlreiche Unternehmen die Einführung von Lösungen zur Verarbeitung, Verwaltung und Erfassung von Rechtsangelegenheiten. Dies verdeutlicht den Trend zur Rationalisierung und zum verstärkten Einsatz von Technologie in den Rechtsabteilungen, womit den internen Unternehmensanforderungen besser entsprochen werden kann. Es wird erwartet, dass dieser Einsatz von Technologie weiterhin fortschreitet und neue Trends sowie Lösungen entstehen werden (Deloitte, 2022, S. 6).

---

Ein Ticketing-System wird als Einstiegspunkt in den Gesamtprozess des effektiven Matter Lifecycle Managements betrachtet. Das Expertenverständnis zeigt sich auch in der begrenzten vorhandenen Literatur. Legal Matter Management Systeme bieten eine umfassendere Lösung für das Management von Rechtsangelegenheiten an. Im Gegensatz dazu konzentrieren sich Legal-Ticketing-Systeme auf einzelne Aufgaben oder Anfragen innerhalb des juristischen Workflows (vgl. Kapitel 2.2.3).

Die Experten betonen die Bedeutung eines klaren Prozesses und einer benutzerfreundlichen Schnittstelle für ein effizientes Matter Lifecycle Management. Die «User Journey» spielt eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, alle Nutzenden durch den Prozess zu führen und ihnen klar zu vermitteln, welche Informationen zur Bearbeitung von Anfragen benötigt werden. Aus der Literatur geht hervor, dass die Möglichkeit, eine Verbindung zu anderen Systemen wie Datenbanken oder einer Wissensdatenbank herzustellen, als hilfreich erachtet wird (Smart CRM, 2016). Die Experten stimmen dieser Meinung zu.

Eine strukturierte Prozessführung und eine benutzerfreundliche Schnittstelle, wie sie durch einen Omni-Channel-Ansatz oder ein Ticketing-System ermöglicht werden, sind hilfreich, um Anfragen systematisch zu bearbeiten und Kennzahlen zu erfassen. Die Literatur besagt, dass ein Ticketing-System die Möglichkeit bieten sollte, detaillierte Berichte und Analysen zu generieren. Diese liefern wertvolle Einblicke in die Verbesserung der Dienstleistungen und die Optimierung der Arbeitsabläufe im Kundenservice.

Zur Messung der Effektivität und Effizienz des Ticketing-Systems gibt es verschiedene Metriken oder KPIs. Dazu gehören zum Beispiel die Anzahl der eingegangenen Tickets und die Zeit, die für ihre Bearbeitung benötigt wird, oder das Volumen der Tickets (Aglibar et al., 2022). Auch die Experten sehen solche KPIs wie bspw. Responsezeiten oder Durchlaufzeiten als relevante Messgrößen.

Diese Art der Organisation unterstützt eine systematische Erfassung von relevanten Informationen und ermöglicht die Erhebung von Daten für Analysen. Traditionelle Kommunikationswege wie Telefon oder E-Mail führen oft dazu, dass Anfragen nicht systematisch dokumentiert werden, was die Erfassung wichtiger Informationen erschwert.

Das Ticketing-System sollte in der Lage sein, Kundenanfragen über verschiedene Kanäle wie E-Mail, Telefon, Chat usw. zu bearbeiten, damit die Kommunikation reibungslos funktioniert (Aglibar et al., 2022).

Die Einführung eines Ticketing-Systems kann diesem Problem entgegenwirken, da Anfragen systematisch erfasst und Daten für die Analyse verfügbar gemacht werden können. Dies bestätigt auch die Literatur, die besagt, dass durch die Implementierung eines Legal

---

Matter Management Systems eine bessere Transparenz und Kontrolle über rechtliche Angelegenheiten erlangt und somit Risiken reduziert werden können. Die Vorteile umfassen beispielsweise die Transparenz, verbesserte Ressourcenplanung, die Möglichkeit, Anfragen an passendere Serviceangebote weiterzuleiten und strukturiertes Wissen aus vergangenen Anfragen für zukünftige Anfragen zu nutzen (Xakia, 2023).

Zusammenfassend betonen die Experten, dass effektive Prozesse und Werkzeuge, insbesondere ein Ticketing-System, für ein effizientes Matter Lifecycle Management im Rechtsmarkt von grosser Bedeutung sind. Durch einen klar strukturierten Prozess und eine benutzerfreundliche Schnittstelle können Anfragen systematisch bearbeitet und Kennzahlen erhoben werden, was zu einer effizienteren Arbeitsweise und besseren Entscheidungsfindung führt.

Die Vorteile eines digitalen Ticketing-Systems umfassen die Optimierung interner Prozesse, die Steigerung der Effizienz, die Verringerung von Wartezeiten und ineffektiver Kommunikation, die Erhöhung der Transparenz, die Automatisierung von Routineanfragen und die zentrale Speicherung von Dokumenten. Ein gut funktionierendes Matter Management System kann die Kundenzufriedenheit steigern, die Effektivität erhöhen, Trends frühzeitig erkennen, Risiken minimieren, die korrekte und sichere Speicherung von Daten gewährleisten und die Einhaltung von Vorschriften durch Governance sicherstellen.

Bei der Implementierung von Ticketing-Systemen gibt es Herausforderungen, wie die Einschränkung persönlicher Beziehungen, das Change-Management, ein falsches Verständnis von Matter Management, technologische Herausforderungen, Budgetbeschränkungen und mangelnde IT-Unterstützung. Die Experten betonen die Bedeutung der digitalen Transformation und der Optimierung interner Prozesse. Der Einsatz eines Ticketing-Systems kann die digitale Transformation unterstützen und Diskussionen über die Dienstleistungen der Rechtsabteilung anregen. Die Literaturrecherche zeigt, dass die Rechtsabteilung darüber hinaus als Dienstleisterin im Unternehmen wahrgenommen werden kann, was zu einer positiven Beziehung zwischen der Rechtsabteilung und internen Stakeholdern beiträgt (Xakia, 2023).

Bei der Auswahl und Nutzung eines Ticketing-Systems empfehlen die Experten die Priorisierung und Nutzung bereits vorhandener Inhalte und Lösungen, die Integration in vertraute Arbeitsumgebungen sowie die Einbeziehung aller Benutzenden während des Designprozesses, um die Akzeptanz und Zufriedenheit sicherzustellen. Insgesamt betonen die Experten die Bedeutung von effektiven Prozessen und Werkzeugen für ein effizientes

---

Matter Lifecycle Management und sehen ein digitales Ticketing-System als einen Einstiegspunkt in diesen Gesamtprozess. Durch die Nutzung von Ticketing-Systemen können Rechtsabteilungen ihre Prozesse optimieren, die Effizienz steigern und eine bessere Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen erreichen.

### **5.3 Zukunftsfähigkeit – Perspektiven und Herausforderungen**

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Expertinnen und Experten unterschiedliche Meinungen und Perspektiven zu agilen Methoden und Ticketing-Systemen haben. Die genaue Zukunftsfähigkeit solcher Methoden und Systeme ist schwer vorherzusagen, da sie von einer Vielzahl von Faktoren abhängt (vgl. Kapitel 4.4). Es wird jedoch erwartet, dass sie sich weiterentwickeln und eine grössere Rolle in vielen Unternehmen spielen werden, insbesondere in Verbindung mit neuen Technologien und veränderten Arbeitsweisen. Dieser Trend wird auch in der Literatur bestätigt (vgl. Kapitel 1.1).

Entscheidend für die Notwendigkeit eines Ticketing-Systems sind jedoch die individuellen Anforderungen und Arbeitsabläufe des Unternehmens. Darüber hinaus sind die Qualität des Systems und die Akzeptanz der Nutzenden wichtige Faktoren, die berücksichtigt werden müssen. Change-Management, Schulungen und eine offene Unternehmenskultur werden als entscheidend für eine erfolgreiche Implementierung genannt (vgl. Kapitel 4.4). Alle Expertinnen und Experten sind sich einig, dass agile Methoden wie Kanban Vorteile für effektives Teammanagement und die Verfolgung des Projektfortschritts bieten. Die Anwendung agiler Methoden ermöglicht es den Teams insgesamt effektiver und produktiver zu arbeiten. Auch in der Literatur wird deutlich, dass Kanban eine hilfreiche Unterstützung zur Bewältigung der Arbeit darstellt. Es ermöglicht eine sichtbare Darstellung der Arbeit und konzentriert sich auf kontinuierliche Verbesserung. Das Hauptziel von Kanban besteht darin, die Produktivität und Effizienz zu steigern, indem Verschwendung reduziert und Prozesse verbessert werden. Es lässt sich leicht mit anderen Methoden kombinieren und an verschiedene Kontexte anpassen, ohne dass grundlegende Änderungen an bestehenden Prozessen erforderlich sind (Schmid & Schönbohm, 2020, S. 99-100).

Die Expertinnen und Experten stimmen darin überein, dass viele Ticketing-Systeme bereits Funktionen wie Kanban-Boards anbieten, für die Verfolgung von Aufgaben und Projekte. Durch die Integration agiler Methoden in diese Systeme kann die Echtzeitkommunikation verbessert und die Zusammenarbeit zwischen Teammitgliedern gefördert werden. Es wird betont, dass eine digitale Transformation nicht zwingend erforderlich ist, um agil zu arbeiten. Selbst bei Verwendung physischer Werkzeuge wie Papier und Stift ist

es möglich, agile Arbeitsweisen umzusetzen. Darüber hinaus betonen die Expertinnen und Experten, dass das Change-Management ein wichtiger Teilaspekt bei der Schaffung einer Kultur der Zusammenarbeit und Agilität in einer Rechtsabteilung ist. Es ist entscheidend, dass alle Beteiligten verstehen, warum der Wandel notwendig ist und wie sie davon profitieren können. Auch Aus- und Weiterbildungen können dazu beitragen, neue Arbeitsmethoden und Technologien besser zu verstehen und anzuwenden. Bei der Umsetzung von Digitalisierungsansätzen in Rechtsabteilungen ist es wichtig, dass Unternehmen und Abteilungen die Vor- und Nachteile der verschiedenen Tools und Methoden abwägen und individuell entscheiden, welche am besten zu ihren Bedürfnissen passen. Die Meinungen und Sichtweisen der Expertinnen und Experten in den Rechtsabteilungen zu agilen Methoden und Ticketing-Systemen sind also sehr unterschiedlich. Dennoch zeigen alle Expertenmeinungen, dass agile Methoden und Ticketing-Systeme in Rechtsabteilungen Vorteile bieten können, insbesondere für ein effektives Teammanagement und die Verfolgung des Projektfortschritts. Die Entscheidung für eine Implementierung hängt von den individuellen Anforderungen und Arbeitsprozessen ab. Es ist wichtig, Change-Management zu berücksichtigen und die Vor- und Nachteile verschiedener Tools und Methoden abzuwägen.

Die Zukunftsfähigkeit von digitalen Ticketing-Systemen wird von der Qualität des Systems, der Art der Aufgaben und der Unternehmenskultur beeinflusst. Es ist von entscheidender Bedeutung, den Wandel aktiv zu begleiten, damit die Umsetzung gelingt (vgl. Kapitel 4.4).

## **6 Erfolgsfaktoren**

Nach der Zusammenfassung der Experteninterviews konzentriert sich die vorliegende Untersuchung auf die Ableitung von Erfolgsfaktoren, die für die praktische Umsetzung agiler Arbeitsmethoden und den Einsatz von digitalen Ticketing-Systemen relevant sind. Das Hauptziel besteht darin, gezielte Massnahmen zu identifizieren, die als Grundlage für fundierte Erfolgsfaktoren dienen können.

### **6.1 Ableitung im Bereich der agilen Methoden**

Es ist anzumerken, dass die Einführung agiler Arbeitsmethoden erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen haben kann. Insbesondere dann, wenn der agile Ansatz nicht nur als neue Denkweise, Management-Philosophie oder vorübergehender Trend betrachtet wird, sondern als zeitgemässes Konzept für innovative Teamarbeit (Bahlow, 2020, S. 78). Das daraus resultierende Konzept beruht auf der subjektiven Einschätzung der Autorin. Die fünf verschiedenen Massnahmen werden in die folgenden Massnahmenfelder unterteilt und detailliert beschrieben:

1. Kulturelle Veränderung und Mindset
2. Einführung agiler Methoden
3. Interdisziplinäre Teams und Zusammenarbeit
4. Kontinuierliche Verbesserung und Lernen
5. Kommunikation und Transparenz fördern

#### **6.1.1 Kulturelle Veränderung und Mindset**

Eine agile Arbeitsweise erfordert eine Veränderung der Unternehmenskultur und des Mindsets der Mitarbeitenden, auch wenn dies nur einzelne Aufgaben betrifft. Grundsätzlich ist es hilfreich, wenn die Rechtsabteilung eine offene Einstellung gegenüber agilen Prinzipien entwickelt, wie beispielsweise Flexibilität, Selbstorganisation und kontinuierliche Verbesserung. Zudem muss den Mitarbeitenden früh vermittelt werden, warum die Einführung agiler Arbeitsweisen wichtig ist und welchen Nutzen sie daraus ziehen können (für das Unternehmen und auch für sich selbst). Bedenken sollten kommuniziert und erklärt werden, dass es nicht darum geht, mehr zu leisten, sondern effektiver zu arbeiten. Managerinnen und Manager spielen eine entscheidende Rolle bei der Motivation der Mitarbeitenden. Es ist wichtig, den Mitarbeitenden den Gegenwert ihrer Bemühungen auf-

zuzeigen, wie Soforthilfe, Unterstützung und reibungsloser Wissenstransfer. Managerinnen und Manager sollten das Beispiel vorleben, Ressourcen bereitstellen und die Mitarbeitenden begleiten.

### **6.1.2 Einführung agiler Methoden**

Es ist wichtig, zuerst zu prüfen, ob agile Methoden und für welche Aufgaben grundsätzlich sinnvoll sind. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass die Auswahl der richtigen Methode eine entscheidende Rolle spielt. Beispielsweise führt die Einführung von Scrum zu umfangreicheren und weitreichenderen Veränderungen in der Organisation im Vergleich zur Implementierung von Kanban. Des Weiteren sollte bei der Einführung agiler Methoden Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gezeigt werden. Es ist nicht notwendig, die gewählte agile Methode eins zu eins nach Lehrbuch einzuführen. Stattdessen sollte sie an die individuellen Kontexte und Bedürfnisse des Unternehmens und der spezifischen Probleme angepasst werden. Eine massgeschneiderte Anpassung ermöglicht es, den Erfolg und die Wirksamkeit der agilen Methoden in den jeweiligen Unternehmens- und Problemumgebungen zu maximieren.

Die Einführung spezifischer agiler Methoden und Frameworks, wie z. B. Scrum oder Kanban, kann helfen, die Arbeitsprozesse in der Rechtsabteilung zu strukturieren und zu optimieren. Dies kann beinhalten, dass Aufgaben in kleinere, handhabbare Einheiten aufgeteilt werden (z. B. User Stories), regelmässige Stand-up-Meetings abgehalten werden und visuelle Boards zur Verfolgung des Arbeitsfortschritts genutzt werden.

Allerdings ist es notwendig, dass alle beteiligten Personen die einzuführende Methodik verstehen und akzeptieren. Daher sollten klare Kommunikation und Schulungen durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass das Team mit den neuen Arbeitsweisen vertraut ist.

Es ist auch sinnvoll, mit einem kleinen Pilotteam oder einem Pilotprojekt zu starten. Durch den Einsatz agiler Methoden in einem begrenzten Umfang können mögliche Herausforderungen und Anpassungen frühzeitig erkannt und bewältigt werden. Ein Pilotteam ermöglicht es, Erfahrungen zu sammeln, Best Practices zu entwickeln und die Methode gegebenenfalls an die spezifischen Anforderungen der Rechtsabteilung anzupassen.

Dieser schrittweise Ansatz ermöglicht es den Beteiligten, sich mit den neuen Prozessen und Arbeitsweisen vertraut zu machen, bevor sie auf die gesamte Abteilung ausgeweitet werden. Zusätzlich bietet der Einsatz eines Pilotteams die Möglichkeit, die Auswirkungen

auf die Produktivität und die Qualität der Arbeit zu bewerten und bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen.

Durch die Kombination des Wissens aller beteiligten Personen und den Einsatz eines Pilotteams kann die Einführung agiler Methoden in der Rechtsabteilung effektiver und reibungsloser gestaltet werden. Es ermöglicht einen strukturierten Übergang zu den neuen Arbeitsweisen und hilft, den Erfolg des agilen Ansatzes zu maximieren.

### **6.1.3 Interdisziplinäre Teams und Zusammenarbeit**

Die Einführung agiler Methoden sollte gemeinsam im Team entwickelt und kontinuierlich angepasst werden. Die Bereitschaft zur Umgewöhnung, transparenten Kommunikation und zu effektiverem Arbeiten ist entscheidend. Agile Arbeitsweisen fördern die Zusammenarbeit und den Austausch zwischen verschiedenen Fachbereichen. In der Rechtsabteilung könnte dies bedeuten, dass unterschiedliche Mitarbeitende der Rechtsabteilung in interdisziplinären Teams zusammenarbeiten, um Aufgaben effizienter zu erledigen und Wissen aus verschiedenen Bereichen zu nutzen.

### **6.1.4 Kontinuierliche Verbesserung und Lernen**

Agile Arbeitsweisen basieren auf dem grundlegenden Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung. Um dieses Prinzip effektiv umzusetzen, ist es von grosser Bedeutung, dass die Rechtsabteilung regelmässige Retrospektiven durchführt. Diese dienen dazu, Erfahrungen zu reflektieren, Herausforderungen zu identifizieren und Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen. Darüber hinaus sollten Schulungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden, damit das Wissen über agile Methoden und Praktiken erweitert wird. Ein ganzheitlicher Ansatz zur Gestaltung des agilen Arbeitsumfelds erfordert eine gemeinsame Beteiligung verschiedener Hierarchieebenen und Abteilungen. Feedback und Vorschläge zur Verbesserung des agilen Prozesses sollten aktiv gefördert und berücksichtigt werden. Es ist von zentraler Bedeutung, dass das agile System nicht nur oberflächlich übernommen, sondern von allen Beteiligten aktiv angenommen und kontinuierlich verbessert wird.

### **6.1.5 Kommunikation und Transparenz fördern**

Es ist wichtig, die Vorteile der agilen Arbeitsweise zu kommunizieren und die Mitarbeitenden zu motivieren. Sichtbarkeit im Team, Möglichkeit zur Vorstellung eigener Aufgaben und die Akzeptanz bestimmter Termine als Priorität sind wichtige Vorteile, die betont werden sollten.

In einer Rechtsabteilung kann dies bedeuten, dass regelmässige Meetings, wie z. B. Sprint-Reviews, abgehalten werden, bei denen die Fortschritte und Ergebnisse den Stakeholdern und anderen Abteilungen präsentiert werden.

Es ist auch wichtig, dass die Teammitglieder regelmässig über den Status ihrer Aufgaben und Projekte informiert werden, um ein gemeinsames Verständnis für die Prioritäten und Ziele zu gewährleisten. Die Förderung einer offenen Kommunikationskultur kann dazu beitragen, Missverständnisse zu minimieren und die Zusammenarbeit zu verbessern. Durch die Implementierung dieser Massnahmen können Rechtsabteilungen eine agile Arbeitsweise effektiv umsetzen und die Effektivität und Effizienz ihrer Arbeit steigern.

Dennoch ist zu beachten, dass die Umsetzung agiler Prinzipien und Methoden ein kontinuierlicher Prozess ist und eine Anpassung an die individuellen Bedürfnisse der Rechtsabteilung erfordert.

## **6.2 Ableitung im Bereich digitaler Ticketing-Systeme**

Bei der Betrachtung, wie Ticketing-Systeme die digitale Transformation einer Rechtsabteilung unterstützen und wie sie optimal genutzt werden können, im Sinne einer verbesserten Effizienz und Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung, lassen sich die folgenden fünf Massnahmen ableiten:

1. Analyse der Bedürfnisse und Anforderungen der Rechtsabteilung
2. Auswahl eines geeigneten Ticketing-Systems
3. Anpassung und Konfiguration des Ticketing-Systems
4. Einführung und Schulung der Mitarbeitenden
5. Kontinuierliche Überwachung, Bewertung und Optimierung des Ticketing-Systems

### **6.2.1 Analyse der Bedürfnisse und Anforderungen der Rechtsabteilung**

Eine sorgfältige Bedarfsanalyse ist von grosser Bedeutung, um festzustellen, ob die Implementierung digitaler Ticketing-Systeme den spezifischen Anforderungen der Rechtsabteilung gerecht wird. Dabei sollten Faktoren wie die Grösse, Struktur und Arbeitsweise der Abteilung berücksichtigt werden. Für die Auswahl geeigneter Ticketing-Systeme ist es wichtig, die spezifischen Bedürfnisse und Ziele der Abteilung zu kennen.

### **6.2.2 Auswahl eines geeigneten Ticketing-Systems**

Basierend auf den ermittelten Anforderungen kann eine sorgfältige Auswahl eines Ticketing-Systems erfolgen. Es ist wichtig, Funktionen wie die Ticketverfolgung, Eskalationsmechanismen, Workflow-Automatisierung, Integration mit anderen Systemen und Benutzerfreundlichkeit zu berücksichtigen. Das ausgewählte System sollte den spezifischen Anforderungen der Rechtsabteilung gerecht werden und einen Mehrwert für die digitale Transformation bieten. Bei der Auswahl und Implementierung eines Ticketing-Systems ist es von grosser Bedeutung sicherzustellen, dass es den individuellen Bedürfnissen und Ressourcen des Unternehmens entspricht. Es empfiehlt sich, bei der Auswahl und Nutzung eines Ticketing-Systems vorhandene Inhalte und Lösungen priorisieren und nutzen zu können.

### **6.2.3 Anpassung und Konfiguration des Ticketing-Systems**

Ein wichtiger Aspekt der Anpassung besteht in der Definition von Ticketkategorien. Durch die Festlegung verschiedener Kategorien können Tickets thematisch sortiert und priorisiert werden, was zu einer effizienteren Bearbeitung führt. So lassen sich beispielsweise Kategorien wie «Vertragsangelegenheiten», «Rechtsstreitigkeiten» oder «Datenschutzanfragen» definieren, die eine gezielte Zuweisung von Tickets an die entsprechenden Juristinnen und Juristen ermöglichen.

Zusätzlich dazu sollten auch Eskalationsregeln festgelegt werden. Diese Regeln bestimmen den Weg eines Tickets, falls die Bearbeitung nicht innerhalb einer bestimmten Zeit abgeschlossen werden kann. Durch die Definition von Eskalationsregeln können Verzögerungen minimiert und sichergestellt werden, dass dringende Angelegenheiten angemessen behandelt werden. Des Weiteren ist es wichtig, die Benutzerrollen und Berechtigungen im Ticketing-System festzulegen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Mitarbeitenden nur auf die Funktionen und Informationen zugreifen können, die für sie relevant sind. Dies gewährleistet nicht nur Datenschutz und Sicherheit, sondern fördert auch die effiziente Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung.

Die Integration relevanter Workflows und Prozesse ist ein weiterer Schritt bei der Konfiguration des Systems. Durch automatische Benachrichtigungen und Statusaktualisierungen können beispielsweise alle Beteiligten laufend informiert werden. Durch eine reibungslose Integration in die bestehenden Arbeitsabläufe kann das Ticketing-System nahtlos in den Tagesbetrieb der Rechtsabteilung integriert werden.

#### **6.2.4 Einführung und Schulung der Mitarbeitenden**

Eine erfolgreiche Umsetzung und Nutzung des Ticketing-Systems erfordert eine gründliche Schulung aller Mitarbeitenden. Es ist von grosser Bedeutung, dass sie wissen, wie sie das System effizient einsetzen können. Dies mit dem Ziel Tickets zu erstellen, zu verfolgen, zu aktualisieren und abzuschliessen. Um sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden die umfassenden Funktionen des Systems verstehen und optimal nutzen können, sollten umfangreiche Schulungsprogramme und entsprechende Schulungsmaterialien zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus sollte eine kontinuierliche Unterstützung und offene Kommunikation gewährleistet sein, damit Fragen und Bedenken der Mitarbeitenden in Bezug auf das Ticketing-System beantwortet werden können und eine reibungslose Nutzung sichergestellt ist.

#### **6.2.5 Kontinuierliche Überwachung, Bewertung und Optimierung des Ticketing-Systems**

Ein Ticketing-System sollte nicht als einmalige Implementierung betrachtet werden, sondern als kontinuierlicher fortlaufender Prozess der Verbesserung. Die Rechtsabteilung sollte regelmässig das System überwachen. Damit soll sichergestellt werden, dass es effektiv funktioniert und den Anforderungen entspricht. Es sollten Metriken definiert und verfolgt werden, die es ermöglichen, die Leistung des Systems zu bewerten, wie z. B. Durchlaufzeiten von Tickets, Kundenzufriedenheit, Lösungsrate usw. Basierend auf den Erkenntnissen aus der Überwachung können Anpassungen und Optimierungen vorgenommen werden, mit denen Engpässe beseitigt und die Effizienz weiter gesteigert werden kann.

Durch eine kontinuierliche Überwachung, Bewertung und Optimierung des Ticketing-Systems kann die Rechtsabteilung sicherstellen, dass das System langfristig erfolgreich und effektiv bleibt und kontinuierliche Verbesserungen in Bezug auf Effizienz und Zusammenarbeit erzielt werden. Unternehmen sollten offen für Feedback sein, um die Systeme und Arbeitsweisen kontinuierlich zu verbessern und an die sich ändernden Bedürfnisse anzupassen.

Durch die Umsetzung dieser Massnahmen können Ticketing-Systeme die digitale Transformation einer Rechtsabteilung unterstützen und dazu beitragen, die Effizienz und Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung zu verbessern.

## 7 Schlussfolgerung

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse der Masterarbeit zusammengefasst. Es wird überprüft, ob die Forschungsfragen mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse beantwortet werden konnten. Eine kritische Reflexion über das Vorgehen und die erzielten Ergebnisse wird ebenfalls durchgeführt. Abschliessend wird ein Ausblick gegeben, der mögliche Ideen zur zukünftigen Verwendung der Ergebnisse enthält.

### 7.1 Schlussfolgerung im Hinblick auf die Forschungsfragen

*Wie wird die agile Arbeitsweise in Rechtsabteilungen umgesetzt, warum wird sie angewendet und wie wirkt sich dies auf die Effektivität und Effizienz der Arbeit aus?*

Aufgrund der verschiedenen Faktoren, die in Kapitel 2.2.2 dieser Masterarbeit erläutert wurden, müssen Rechtsabteilungen ihre langjährige grundlegende Vorgehensweise überdenken, sodass sie wettbewerbsfähig bleiben. Es wurde gezeigt, dass Agilität eine grundlegende Massnahme ist, um diesem Kontext zu begegnen, und dass sich agiles Handeln besonders positiv auf die digitale Transformation einer Rechtsabteilung eines Unternehmens oder einer Organisation auswirkt. Traditionell folgt die Rechtsbranche einem projektbasierten Ansatz, bei dem Fälle und Aufgaben in einzelne Projekte unterteilt werden. Dieser Ansatz hat Vorteile in Bezug auf die klare Strukturierung von Aufgaben, die Zuweisung von Verantwortlichkeiten und die Messbarkeit des Fortschritts. Allerdings kann dieses Modell bei komplexen Fällen oder bei einer Vielzahl von Mandanten zu Engpässen führen und die Reaktionsfähigkeit des Teams einschränken.

Es wurde sowohl in der Praxis als auch in der empirischen Literatur festgestellt, dass die Vorteile agiler Methoden nur dann vollständig genutzt werden können, wenn auch angrenzende Geschäftsbereiche agil sind. Das bedeutet jedoch nicht, dass alle Bereiche innerhalb eines Unternehmens agile Methoden oder Praktiken einsetzen sollten. Viel wichtiger ist ein gemeinsames Verständnis von Agilität und die Verbreitung einer agilen Denkweise. Es ist erkenntnisreich, dass auch Bereiche innerhalb der Rechtsabteilung, die keine agilen Methoden verwenden, verstehen sollten, wie benachbarte Bereiche mit agilen Praktiken arbeiten. Nur so können gemeinsame Schnittstellen optimal koordiniert und die Vorteile agiler Methoden im Kontext der organisationalen Agilität optimal umgesetzt werden.

Es lässt sich sagen, dass agile Methoden und die damit verbundenen Praktiken, Prinzipien und Werte perfekt zu den Entwicklungen und Anforderungen der organisationalen digitalen Transformation einer Rechtsabteilung passen. Trotz des Hypes um den Managementtrend Agilität ist es jedoch von entscheidender Bedeutung, nicht blindlings die ganze Rechtsabteilung und all deren Aufgaben und Projekte auf agile Methoden zu setzen. Agile Methoden sind nicht für jedes Unternehmen und nicht für jede Aufgabe oder Tätigkeit sinnvoll. Die Eignung agiler Methoden sollte vor allem objektiv auf der Ebene von Aufgaben und Tätigkeiten bewertet werden, wobei die Stacey-Matrix ein nützliches Instrument darstellt. Durch die gezielte Auswahl von Aufgaben und Projekten innerhalb der Rechtsabteilung kann ein gemeinsames agiles Verständnis geschaffen werden. Eine solche umfassende Verankerung einer agilen Denkweise ist entscheidend für das Ziel einer gesteigerten organisationalen Agilität.

Die Einführung agiler Arbeitsmethoden in der Rechtsbranche bietet eine alternative Herangehensweise, um die Flexibilität und Effizienz von Teams zu verbessern. Agilität ermöglicht es, sich schnell an neue Anforderungen anzupassen, indem Projekte in kleinere, handhabbare Einheiten aufgeteilt werden, die iterativ bearbeitet werden. Agile Teams fördern die Zusammenarbeit, den Wissensaustausch und die kontinuierliche Verbesserung. Durch regelmässige Feedbackschleifen und die Priorisierung von Aufgaben können Mandantenbedürfnisse effektiver erfüllt werden.

Die Implementierung digitaler Ticketing-Systeme unterstützt das agile Gestaltungskonzept, indem sie die transparente und effektive Verwaltung von Aufgaben ermöglichen. Diese Systeme bieten eine zentrale Plattform, auf der Teammitglieder Aufgaben erstellen, zuweisen, verfolgen und aktualisieren können. Durch die klare Sichtbarkeit von Aufgabenstatus und -prioritäten können Ressourcen besser zugewiesen und Engpässe vermieden werden. Zudem ermöglichen Ticketing-Systeme eine umfassende Dokumentation, Archivierung und Analyse von Daten, was zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsprozesse beiträgt.

Im Gegensatz zum traditionellen projektbasierten Arbeiten betont das agile Gestaltungskonzept die kontinuierliche Zusammenarbeit und Verbesserung über die Grenzen einzelner Projekte hinweg. Während projektbasiertes Arbeiten eher linear und auf die Erfüllung spezifischer Projekte ausgerichtet ist, fördert das Gestaltungskonzept agiler Arbeitsmethoden eine dynamische und anpassungsfähige Arbeitskultur. Es legt den Fokus auf den kontinuierlichen Lernprozess, die Zusammenarbeit im Team und die Nutzung von Feedback zur stetigen Verbesserung der Arbeitsergebnisse.

Die agile Arbeitsweise kann auch in der Rechtsabteilung umgesetzt werden, um die Effektivität und Effizienz der Arbeit zu verbessern. Hier sind einige Möglichkeiten, wie agile Methoden in der Rechtsabteilung angewendet werden können:

Eine konkrete Umsetzung agiler Arbeitsmethoden in der Rechtsabteilung erfolgt häufig durch die Anwendung von Scrum oder dem Kanban-System. Bei der Scrum-Methode arbeitet das Team in regelmässigen Sprints, in denen sie bestimmte Aufgaben und Ziele festlegen. Durch tägliche kurze Besprechungen, bekannt als Daily Stand-ups, kann der Fortschritt überwacht und Hindernisse identifiziert werden. Dies fördert die Transparenz und ermöglicht es dem Team, sich auf die wichtigsten Aufgaben zu konzentrieren.

Im Gegensatz dazu beruht das Kanban-System auf einem visuellen Board, das die Aufgaben in verschiedene Kategorien von «zu erledigen» bis «erledigt» aufteilt. Jede Aufgabe wird als Karte dargestellt und kann von den Teammitgliedern verschoben werden, um den aktuellen Fortschritt widerzuspiegeln. Dadurch wird der Workflow optimiert und mögliche Engpässe können schnell erkannt und behoben werden.

Durch die Verwendung von agilen Methoden können Prozesse strukturierter und transparenter gestaltet werden. Dies ermöglicht eine bessere Zusammenarbeit und eine schnellere Reaktion auf sich ändernde Anforderungen. Die Einführung agiler Arbeitsweisen kann auch zu einer verbesserten Effizienz führen, da das Team aufgrund der klaren Zielsetzung und des regelmässigen Feedbacks schneller und fokussierter arbeiten kann. Die kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Arbeitsprozesse ermöglicht es der Rechtsabteilung, sich flexibel an neue Gegebenheiten anzupassen und ihre Arbeitsweise kontinuierlich zu optimieren.

Des Weiteren kann die agile Arbeitsweise zu einer höheren Qualität der Arbeit führen. Durch den Fokus auf kollaborative Arbeit, stetiges Lernen und kontinuierliche Verbesserung können Fehler schneller erkannt und behoben werden. Die offene Kommunikation und regelmässige Zusammenarbeit im Team fördern den Wissensaustausch und ermöglichen eine effektive Nutzung des Fachwissens der einzelnen Teammitglieder.

*Inwieweit unterstützen Ticketing-Systeme die digitale Transformation einer Rechtsabteilung und wie können sie optimal genutzt werden, mit dem Ziel, die Effizienz und Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung zu verbessern?*

Ticketing-Systeme spielen eine bedeutende Rolle bei der Unterstützung der digitalen Transformation von Rechtsabteilungen und tragen zur Verbesserung der Effizienz und

Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung bei. Durch ihre Implementierung ergeben sich verschiedene potenzielle Vorteile und bewährte Praktiken, die Unternehmen und Organisationen bei der digitalen Transformation ihrer Rechtsabteilungen unterstützen können. Ein wesentlicher Vorteil von Ticketing-Systemen liegt in der effizienten Verwaltung von Rechtsanfragen. Durch die zentrale Erfassung und Verwaltung von Anfragen, Aufgaben und Arbeitsaufträgen ermöglichen diese Systeme einen strukturierten Prozess für die Bearbeitung der Anfragen. Dies führt zu einer verbesserten Effizienz, da keine Anfragen übersehen oder verzögert werden und es einfacher ist, die Aufgaben den richtigen Mitarbeitenden zuzuweisen. Die klare Verfolgung des Fortschritts und der Statusaktualisierungen ermöglicht es den Mitarbeitenden, den Überblick über den gesamten Workflow zu behalten und Prioritäten angemessen zu setzen.

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass Ticketing-Systeme die Zusammenarbeit innerhalb der Rechtsabteilung verbessern können. Durch die Möglichkeit, Anfragen und Aufgaben in Echtzeit zu teilen, können Teammitglieder leichter zusammenarbeiten und Informationen austauschen. Dies fördert eine nahtlose Kommunikation und Zusammenarbeit, unabhängig von Standorten oder Zeitzonen. Mitarbeitende können Kommentare und Updates zu den einzelnen Tickets hinterlassen, um den aktuellen Status oder weitere erforderliche Massnahmen zu dokumentieren. Dies erleichtert die Zusammenarbeit, insbesondere bei komplexen Projekten, bei denen mehrere Personen involviert sind. Des Weiteren unterstützen Ticketing-Systeme die digitale Transformation, indem sie eine umfassende Datenbank mit Informationen und Dokumentationen bereitstellen. Alle Anfragen, Aufgaben und Kommunikationen werden in einer zentralen Datenbank gespeichert, was eine einfache Suche und den Zugriff auf vergangene Informationen ermöglicht. Dies fördert die Effizienz, da Mitarbeitende nicht von Grund auf neu beginnen müssen, sondern auf vorhandene Informationen und Lösungsansätze zugreifen können. Darüber hinaus erleichtert die zentrale Speicherung von Informationen die Einhaltung rechtlicher Vorgaben, da relevante Dokumente und Kommunikationen leichter nachverfolgt und archiviert werden können.

Um die Effizienz und Zusammenarbeit innerhalb der Rechtsabteilung optimal zu verbessern, sollten einige bewährte Praktiken bei der Nutzung von Ticketing-Systemen berücksichtigt werden. Eine klare Definition der Prozesse und Arbeitsabläufe ist essenziell, um sicherzustellen, dass Anfragen und Aufgaben korrekt erfasst, priorisiert und zugewiesen werden. Die Einrichtung von automatisierten Workflows, beispielsweise für die Eskalation von Aufgaben oder die Benachrichtigung über wichtige Updates, kann die Effizienz

weiter steigern. Eine regelmässige Schulung der Mitarbeitenden zur effektiven Nutzung des Ticketing-Systems ist ebenfalls wichtig, um sicherzustellen, dass alle Funktionen und Möglichkeiten optimal genutzt werden.

Obwohl agile Methoden theoretisch auch ohne technische Lösungen wie Ticketing-Systeme oder Matter Management Systeme funktionieren können, bieten solche Tools dennoch einen Mehrwert und unterstützen die moderne und agile Rechtsabteilung auf ihrem Weg zur Transformation. Ein digitales Ticketing-System ermöglicht es der Rechtsabteilung, Anfragen, Aufgaben und Projekte effizient zu verwalten. Es bietet eine zentrale Plattform, auf der Informationen erfasst, verfolgt und priorisiert werden können. Durch die Verwendung von Tickets können die Mitarbeitenden Aufgaben zuweisen, den Fortschritt überwachen und die Zusammenarbeit erleichtern. Diese transparente und strukturierte Arbeitsweise fördert die Effizienz und trägt zur besseren Kommunikation und Koordination innerhalb des Teams bei.

Ein Matter Management System geht noch einen Schritt weiter, indem es die Verwaltung von rechtlichen Angelegenheiten in einem integrierten System ermöglicht. Es bietet Funktionen wie Dokumentenverwaltung, Terminverfolgung, Kostenkontrolle und Analysewerkzeuge. Durch die zentrale Speicherung von Informationen und die Automatisierung von Routineaufgaben hilft ein Matter Management System den Anwälten, sich auf strategische Aufgaben zu konzentrieren und ihre Produktivität zu steigern.

## **7.2 Implikation auf die Rechtsbranche**

Die Einführung agiler Arbeitsmethoden und digitaler Ticketing-Systeme in der Rechtsbranche birgt vielversprechende Implikationen. Erstens ermöglichen diese Ansätze eine schnellere und flexiblere Reaktion auf Mandantenanforderungen, da Teams in der Lage sind, Prioritäten neu zu bewerten und Ressourcen effizienter zuzuweisen. Zweitens fördern sie eine Kultur der Zusammenarbeit und des Wissensaustauschs, was zu einer verbesserten Effektivität und Qualität der Arbeit führt. Drittens ermöglichen Ticketing-Systeme eine umfassende Erfassung und Analyse von Daten, was zu einer datengesteuerten Entscheidungsfindung und kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsprozesse beiträgt. Es ist jedoch wichtig anzumerken, dass die Einführung agiler Arbeitsmethoden und digitaler Ticketing-Systeme in der Rechtsbranche auch Herausforderungen mit sich bringen kann. Die Umstellung von einem projektbasierten Ansatz auf ein Gestaltungskonzept erfordert eine Veränderung der organisatorischen Kultur und eine aktive Beteiligung der Teammitglieder. Darüber hinaus sind Schulungen und die Bereitstellung geeigneter Tools und Technologien erforderlich, um eine reibungslose Umsetzung zu gewährleisten.

### 7.3 Kritische Reflexion des Vorgehens und der Ergebnisse

Im Rahmen meiner Masterarbeit hatte ich bereits die Möglichkeit, mehrere Recherchen durchzuführen und durch meine Arbeitserfahrung in der Rechtsabteilung Kontakte zu Fachleuten auf diesem Gebiet zu knüpfen. Diese frühe Auseinandersetzung mit dem Thema hat dazu beigetragen, dass ich mich intensiv mit der Materie meiner eigentlichen Masterarbeit beschäftigen konnte. Die Erarbeitung des Konzepts erforderte dabei eine beträchtliche Zeitinvestition, die sich im Nachhinein als äusserst lohnend erwies.

Für die Durchführung meiner Forschung wählte ich die qualitative Sozialforschung als methodischen Ansatz. Durch Experteninterviews und die Auswertung mittels Themenanalyse und Codierverfahren konnte ich wertvolle Erkenntnisse gewinnen. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse konnten im Anschluss konkrete Erfolgsfaktoren für zukünftige Kolleginnen und Kollegen in agil interessierten Branchen abgeleitet werden. Um die Validität und Relevanz der Empfehlungen weiter zu stärken, wäre es jedoch vorteilhaft, zusätzliche Instrumente der qualitativen Sozialforschung einzusetzen. Eine mögliche Ergänzung könnte eine Umfrage sein, die eine genauere Evaluation des aktuellen Einsatzes agiler Methoden und digitaler Ticketing-Systeme ermöglicht. Durch eine breitere Befragung von Fachleuten aus der Branche kann ein umfassenderes Bild über die Bedürfnisse und Herausforderungen von Rechtsabteilungen in Bezug auf agile Arbeitsmodelle gewonnen werden.

Ein weiterer wichtiger Faktor, der sich während der Untersuchung herauskristallisiert hat, ist die Auswirkung der COVID-19-Pandemie auf die Arbeitsmethoden und die digitale Transformation von Rechtsabteilungen. Diese unvorhergesehene Situation hat zu einem Umdenken geführt und die Notwendigkeit einer gründlichen Analyse der Anforderungen innerhalb von Unternehmen hervorgehoben. Dieser Aspekt kann als wesentlicher Erfolgsfaktor betrachtet werden und liefert wertvolle Erkenntnisse für Rechtsabteilungen, die nach Exzellenz streben.

Rückblickend kann festgestellt werden, dass eine umfassende Untersuchung von agilen Rechtsabteilungen und ihrer digitalen Strategie in der Schweiz derzeit nur begrenzt möglich ist. Dies ist grösstenteils auf die noch relativ neue Einführung agiler Arbeitsweisen in Rechtsabteilungen und den raschen technologischen Wandel zurückzuführen. Zudem ist die Rechtsabteilungsbranche in der Schweiz im Vergleich zu Deutschland eher klein, was die Verfügbarkeit öffentlich zugänglicher Quellen, Daten oder Statistiken einschränkt. Um diese Lücke zu füllen, können jedoch erfolgreiche Konzepte und Strategien

aus benachbarten Ländern herangezogen und vertieft analysiert werden, um daraus Erkenntnisse für die tägliche Arbeit zu gewinnen.

Die Ergebnisse der Masterarbeit basieren auf einer fundierten theoretischen Grundlage, aktuellen Erfolgskonzepten und Expertenmeinungen. Die definierten Erfolgsfaktoren bieten eine praxisnahe Einführung in agile Methoden und die digitale Transformation für Rechtsabteilungen in der Schweiz. Sie stellen einen wertvollen Leitfaden dar, der dazu beitragen kann, den Reifegrad und die Effizienz von Rechtsabteilungen zu steigern und den aktuellen Herausforderungen in der Branche gerecht zu werden. Dennoch sollte betont werden, dass weitere Forschung und Erfahrungen aus der Praxis die Ergebnisse ergänzen und weiterentwickeln können.

#### **7.4 Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten**

Mit Blick auf die Zukunft ist es anzunehmen, dass sich die Technologie weiterentwickeln wird und somit die Arbeitsweise verbessert. Ein Bereich, in dem dies bereits erkennbar ist, ist die Remote Work, die auch für Anwältinnen und Anwälte immer alltäglicher wird. Durch den verstärkten Einsatz von Cloud Computing, virtuellen Meetings und modernen Kommunikationstools eröffnen sich neue Möglichkeiten für die Art der Arbeit ausserhalb des Büros. Obwohl Tools und Technologie dazu beitragen können, Prozesse zu rationalisieren und die Effizienz zu steigern, sind die Rechtsberufe dennoch stark auf menschliches Wissen und Fachkenntnisse angewiesen, um die juristische Arbeit effektiv zu erledigen. Es ist daher von grosser Bedeutung, dass Rechtsabteilungen ihre Mitarbeitenden optimal integrieren und Wege finden, ihre Fähigkeiten und Kenntnisse effektiv zu nutzen, um Effizienzziele zu erreichen.

Die naheliegendste Forschungsmöglichkeit im Kontext der Anwendung agiler Methoden in der Rechtsabteilung und der Rolle von Ticketing-Systemen liegt in den Auswirkungen agiler Arbeitsweisen auf die Effektivität und Effizienz der Arbeit in der Rechtsabteilung und diese zu bewerten. Dies beinhaltet die Untersuchung von Leistungskennzahlen, wie beispielsweise die Bearbeitungszeit von Rechtsfällen, die Reduktion von Engpässen, die Verbesserung der Qualität der Arbeit und die Zufriedenheit aller Mitarbeitenden. Eine umfassende Analyse dieser Faktoren ermöglicht es, die Vor- und Nachteile agiler Methoden in der Rechtsabteilung zu identifizieren und auf dieser Grundlage Empfehlungen zur Optimierung der Arbeitsprozesse zu entwickeln. Darüber hinaus kann die Forschung aufzeigen, wie agile Arbeitsweisen zur Verbesserung der Qualität der Arbeit in der Rechtsabteilung beitragen können. Durch die Einbindung von Kundenfeedback und kontinuier-

liche Verbesserungsprozesse können agile Methoden dazu beitragen, effektivere und effizientere Lösungen für Rechtsprobleme zu entwickeln. Die Identifizierung von bewährten Praktiken und Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung agiler Arbeitsweisen in der Rechtsabteilung kann wertvolle Erkenntnisse liefern, die von anderen Unternehmen und Organisationen genutzt werden können, die eine ähnliche agile Transformation anstreben.

Ein weiteres vielversprechendes, aber komplexes Forschungsfeld im Kontext der Anwendung agiler Methoden in der Rechtsabteilung liegt in der Untersuchung der Integration von Technologie und KI zur Verbesserung der Effizienz und Genauigkeit von Rechtsprozessen. Die Integration von Technologien in agilen Rechtsabteilungen ermöglicht es, manuelle und repetitive Aufgaben zu automatisieren und eine effizientere Nutzung von Ressourcen zu erreichen. Die Einbindung von künstlicher Intelligenz kann darüber hinaus die Qualität der Arbeit verbessern und zu fundierten Entscheidungen beitragen.

Eine vielversprechende Forschungsrichtung besteht darin, die verschiedenen Möglichkeiten der Integration von Technologie und KI in agilen Rechtsabteilungen zu untersuchen. Dies könnte die Erforschung von KI-gesteuerten Tools und Systemen umfassen, die bei der Analyse von Rechtsdokumenten, der Vertragsgestaltung, der Risikobewertung oder der Rechtsforschung unterstützen. Es ist von Bedeutung, die spezifischen Anwendungsfälle zu identifizieren, in denen der Einsatz von Technologie und KI einen Mehrwert bietet und die agilen Arbeitsprozesse unterstützt.

## 8 Literaturverzeichnis

- Aglibar, K. M., Alegre, G. T., Del Mundo, G. I., Duro, K. O., & Rodelas, N. C. (2022). *Ticketing-System: A Descriptive Research on the Use of Ticketing-System for Project Management and Issue Tracking in IT Companies*. Philippines: International Journal of Computing Sciences Research.
- Bacher, K. (2019). Führen agile Strukturen zu Chaos oder Produktivitätssteigerungen? In P. Buchenau (Hrsg.), *Chefsache Zukunft: Was Führungskräfte von morgen brauchen* (S. 1-23). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bahlow, J. (2020). Agile Teams - Anspruch und Wirklichkeit einer neuen Selbstorganisation. In S. Porschen-Hueck, & M. Jungtäubl, *Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation* (S. 61-81). München: Rainer Hampp Verlag.
- Bärenz, G. (2021). Digitale Kanban-Boards und agile Methoden in der Bankrechtsabteilung. In D. Haft, & M. Henning (Hrsg.), *Die digitale Zukunft der Rechtsabteilung: Wie Agilität, künstliche Intelligenz und Technologie die Arbeit*. Frankfurt a. M.: Deutsches Institut für Rechtsabteilungen und Unternehmensjuristen.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). Abgerufen am 29. April 2023 von Manifesto for Agile Software Development: <http://agilemanifesto.org/>
- Bigle Legal. (23. Juni 2022). *Bigle Legal: Legal Ticketing: alleviating bottlenecks in your legal department*. Abgerufen am 4. Mai 2023 von Bigle Legal: <https://blog.biglelegal.com/en/legal-ticketing-alleviating-bottlenecks-in-your-legal-department>
- Böttcher, K. (24. März 2023). Experteninterview zum Thema agile Arbeitsmethoden in Rechtsabteilungen. (N. Wespi, Interviewer)
- Brambilla, P., & Lukert, A. (2021). Methoden und Prozesse der digitalen Transformation bei Daimler - Mindset is king. In: *Die digitale Zukunft der Rechtsabteilung: Wie Agilität, künstliche Intelligenz und Technologie die Arbeit in der Rechtsabteilung verändern* (S. 46-54). Frankfurt a. M.: Deutsches Institut für Rechtsabteilungen und Unternehmensjuristen.
- Burg, M. (29. März 2018). *Monika Burg: Vuca Blog*. Abgerufen am 29. April 2023 von Blog Monika Burg: <https://blog.monikaburg.com/2018/03/29/agilitaet-ein-hype-word-entziffert-agil-schema-agile-manufacturing-software-development-organization-workforce-mindset/>
- CLOC. (11. Juli 2022). *CLOC: mlm matter lifecycle management*. Von CLOC: <https://cloc.org/mlm-matter-lifecycle-management-for-legal-teams/> abgerufen
- Deeken, M., & Fuchs, T. (2018). *Agiles Management als Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung: Praktische Erkenntnisse und Gestaltungshinweise für die Bankenbranche*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Deloitte. (2022). *Deloitte: Perspectives*. Abgerufen am 18. Mai 2023 von Deloitte: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/tax/articles/legal-operations-survey-results.html>
- Deloitte. (5. Mai 2023). *Deloitte.: Article: Die Legal Front Door: Eine Einführung zum digitalen Legal Matter-Intake*. Von Deloitte.: <https://www2.deloitte.com/dl/de/pages/legal/articles/legal-front-door-legal-technology.html> abgerufen
- Erbeldinger, J. (März 2022). VUCA is replacing the paradigm of globalization: Wat contributions can the Legal Department make? *GoingDigital*, S. 12-14.
- Expertengruppe. (26. April 2023). Experteninterview zum Thema agile Arbeitsmethoden in Rechtsabteilungen. (N. Wespi, Interviewer)
- Fischer, S., Weber, S., & Zimmermann, A. (27. März 2017). *Haufe Personal: HR-Management: Was ist Agilität und welche Vorteile bringt agile Organisation?* Von Haufe.: [https://www.haufe.de/personal/hr-management/agil-itaet-definition-und-verstaendnis-in-der-praxis\\_80\\_405804.html#!](https://www.haufe.de/personal/hr-management/agil-itaet-definition-und-verstaendnis-in-der-praxis_80_405804.html#!) abgerufen
- Froschauer, U., & Lueger, M. (2020). *as qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme* (Bd. 2. Auflage). Wien: facultas.
- Fuchs, C., Barthel, P., & Hess, T. (2019). Agile Methoden in der digitalen Transformation – mehr als ein Konzept für die Softwareentwicklung. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 196-206.
- Füsgen, I. (15. März 2023). Experteninterview zum Thema digitale Ticketing-Systeme in Rechtsabteilungen. (N. Wespi, Interviewer)
- Gläser, J., & Laudel, G. (2004). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gloger, B., & Margetich, J. (2018). *Das Scrum-Prinzip: Agile Organisationen aufbauen und gestalten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Grant, J. E. (2020). *Kanban for Lawyers: The Agile Attorney™ Guide to Personal Productivity*. Leanpub.
- Hall, A. (2. Februar 2018). *LTO Legal Tribune Online: Aktuelles: Legal Technology in Rechtsabteilungen*. Abgerufen am 6. Mai 2023 von LTO Legal Tribune Online: <https://www.lto.de/recht/kanzleien-unternehmen/k/studie-legal-tech-rechtsabteilung-einsatz-strategie-unternehmen-kanzlei/>
- Hanschke, I. (2017). *Agile in der Unternehmenspraxis: Fallstricke erkennen und vermeiden, Potenziale heben*. München, Deutschland: Springer Vieweg.
- Häusling, A. (2017). *Agile Organisationen*. Planegg: Haufe Lexware.
- Helfferrich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur, & J. Blasius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559-574). Wiesbaden: Springer VS Wiesbaden.
- Highsmith, J. A. (2002). *Agile Software Development Ecosystems*. Boston: Addison-Wesley Professional.
- Ioffe, E., Jacob, K., Schindler, D., & Waltl, B. (13. Oktober 2022). *GoingDigital: Ili-columnn*. Abgerufen am 29. April 2023 von GoingDigital: [https://www.deutscheranwaltspiegel.de/wp-content/uploads/sites/49/2022/10/GoingDigital-Online\\_Ausgabe03-2022\\_L.pdf#page=12](https://www.deutscheranwaltspiegel.de/wp-content/uploads/sites/49/2022/10/GoingDigital-Online_Ausgabe03-2022_L.pdf#page=12)

- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Karta Legal: Insights. (2022). Using Agile Legal Project Management Techniques in Law : <https://www.kartalegal.com/insight/what-is-agile-in-the-law> abgerufen
- Komus, A. (2020). *Hochschule Koblenz: Aktuelle Projekte: Status Quo (Scaled) Agile 2020*. Von Hochschule Koblenz: <https://www.hs-koblenz.de/bpm-labor/status-quo-scaled-agile-2020> abgerufen
- KPMG. (2019). *KPMG: 2019 Survey on Agility*. Von KPMG: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/2019/11/agile-transformation.pdf> abgerufen
- KPMG AG. (2022). *Swiss Legal Benchmarking Report 2021/22*. Zurich and Dusseldorf: KPMG Law.
- Kromrey, H. (2009). *Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung* (Bd. 12. Auflage). Stuttgart: Stuttgart: utb GmbH.
- Liebig, H. C. (2014). Praktische Umsetzung eines internationalen Web-Relaunchs mit Hilfe einer hybriden Projektmethodik. In M. Engstler, E. Hanser, M. Mikusz, & G. Herzwurm, *Projektmanagement und Vorgehensmodelle 2014: Soziale Aspekte und Standardisierung* (S. 129-135). Stuttgart, Saarland, Deutschland: Gesellschaft für Informatik e. V. (GI). Von <https://dl.gi.de/bitstream/handle/20.500.12116/3059/lni-p-236-komplett.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=130> abgerufen
- Liquid Legal Institute. (2022). *Agiles Arbeiten in der Rechtsabteilung. Ein Praxis- und Erfahrungsbericht mit Impulsen für die Umsetzung*. Editions Weblaw.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (Bd. 12. Auflage). Weinheim/Basel: Beltz Verlagsgruppe.
- Microsoft. (2023). *Microsoft: Azure: DevOps-Lösungen in Azure*. Abgerufen am 6. Mai 2023 von Microsoft: <https://azure.microsoft.com/de-de/solutions/devops>
- Microsoft. (31. März 2023). *Microsoft: Azure DevOps Services REST API Reference*. Von Microsoft: <https://learn.microsoft.com/en-us/rest/api/azure/devops/?view=azure-devops-rest-7.1> abgerufen
- Müller, T., & Gross, B. (2013). Agile Methoden im traditionellen . *ProjektMagazin: Das Fachportal für Projektmanagement*, 3-12.
- Peretz, N. (kein Datum). *The Operational GC: Are Your Lawyers as Agile as Your Company?*
- Polster, B. (11. April 2023). Experteninterview zum Thema digitale Ticketing-Systeme in Rechtsabteilungen. (N. Wespi, Interviewer)
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. .
- Rasche, C., & Riess, C. (15. Mai 2019). *Boris Gloger: Der agile Baum als Orientierungshilfe im Dschungel der agilen Begrifflichkeiten*. Abgerufen am 1. Mai 2023 von Boris Gloger: <https://www.borisgloger.com/blog/2019/05/15/der-agile-baum-als-orientierungshilfe-im-dschungel-der-agilen-begrifflichkeiten>
- Schmid, W., & Schönbohm, R. (2020). *Agil und digital*. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.

- Schmiedinger, C., Rasche, C., Thonfeld, E., & Tuchen, K. (2021). *Agile Transformation: Der Praxisguide zum Change. abseits des Happy Path*. München: Carl Hanser Verlag.
- Schnell, R., Hill, P. B., & Esser, E. (2011). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München: Oldenbourg Verlag München.
- Schreiner, P., Heise D., Kuss C., Körner P., Dietz P., Dorndorf M., Hoppe A., Laoutoumai S., Meyer D. Saling S., Schüttauf A., & Senze C. (2019). Studie «Agile Arbeit 2019» – Organisation, Führung und Arbeitsweise in einer digitalisierten Welt. (L. R. Corporate Legal Insights (CLI), Hrsg.) Deutschland, Frankfurt, Deutschland.
- Schrott, C. (27. April 2023). Experteninterview zum Thema agile Arbeitsmethoden in Rechtsabteilungen. (N. Wespi, Interviewer)
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. Von Scrum.org: <https://www.scrum.org/resources/scrum-guide> abgerufen
- Schwenke, M. (2021). Matter Management statt CLM: DAS neue Must-have? *Legal Tech in Rechtsabteilungen: Wie In-House Counsel ihre Legal Departments erfolgreich digitalisieren*, S. 14-15. Von [https://beckassets.blob.core.windows.net/productattachment/readingsample/14898007/33413736\\_ltv-magazin\\_2021\\_2.pdf](https://beckassets.blob.core.windows.net/productattachment/readingsample/14898007/33413736_ltv-magazin_2021_2.pdf) abgerufen
- ServiceNow. (2023). Abgerufen am 18. Mai 2023 von ServiceNow: <https://www.servicenow.com/>
- ServiceNow: *Legal Service Delivery*. (2023). Abgerufen am 18. Mai 2023 von ServiceNow: <https://www.servicenow.com/content/dam/servicenow-assets/public/en-us/doc-type/resource-center/data-sheet/ds-legal-request-management.pdf>
- Simschek, R., & Kaiser, F. (2021). *Kanban: Der agile Klassiker einfach erklärt*. München: UVK Verlag.
- Smart CRM. (15. Mai 2016). *Smart CRM: Wissen: Reklamationsmanagement*. Von Smart CRM: <https://smarterm.gmbh/wissen/reklamationsmanagement/> abgerufen
- State of Agile. (2022). *State of Agile: The 16th Annual State of Agile Report is here!* Von State of Agile: <https://stateofagile.com/> abgerufen
- Stöttinger, B. (24. Oktober 2022). *WU Executive Academy: News*. Abgerufen am 01. Mai 2023 von WU Executive Academy: <https://executiveacademy.at/de/news/detail/bani-statt-vuca-so-geht-fuehrung-in-der-welt-von-morgen#:~:text=Das%20BANI%2DModell%20beschreibt%20eine,%2C%20unsicher%2C%20komplex%20und%20ambivalent>
- Sutherland, J., & Scrum Inc. (Februar 2022). *Scrum@Scale: Scrum@Scale Guide*. Von Scrum@Scale: <https://www.scrumatscale.com/scrum-at-scale-guide/> abgerufen
- Tschauder, A. (Juni 2021). *Legal Operations: Denn Sie wissen (nicht) was Sie tun*. Deutschland.
- Tschauder, A. (24. März 2023). Experteninterview zum Thema digitale Ticketing-Systeme in Rechtsabteilungen. (N. Wespi, Interviewer)
- Unibaised Consulting. (2023). *unbiased consulting: what we do: law department services*. Abgerufen am 6. Mai 2023 von unibaised consulting:

- <https://www.unbiasedconsulting.com/what-we-do/law-departments/improve-client-service-delivery/matter-lifecycle-management/>
- Weller, J. (26. November 2018). *smartsheet: Einfaches Ticketing im Jira Service Desk einrichten*. Abgerufen am 6. Mai 2023 von smartsheet: <https://de.smartsheet.com/jira-ticketing-management>
- Wikipedia: *Agilität (Management)*. (3. Mai 2023). Von Wikipedia: [https://de.wikipedia.org/wiki/Agilit%C3%A4t\\_\(Management\)#:~:text=Agilit%C3%A4t%20\(von%20lateinisch%20agilitas%20%E2%80%9EBeweglichkeit,agieren%2C%20um%20notwendige%20Ver%C3%A4nderungen%20einzuf%C3%BChren.](https://de.wikipedia.org/wiki/Agilit%C3%A4t_(Management)#:~:text=Agilit%C3%A4t%20(von%20lateinisch%20agilitas%20%E2%80%9EBeweglichkeit,agieren%2C%20um%20notwendige%20Ver%C3%A4nderungen%20einzuf%C3%BChren.) abgerufen
- Woller, S., & Fanai-Danesh, S. (4. März 2023). *ACC: Docket Article*. Von ACC Docket: <https://docket.acc.com/building-agile-legal-department> abgerufen
- Wolters Kluwer. (2021). *Wolters Kluwer: Future Ready Lawyer-Studie. Der Rechtsmarkt nach der Pandemie*. Von Wolters Kluwer: <https://www.wolterskluwer.com/en/know/future-ready-lawyer-2021> abgerufen
- Xakia. (2023). *Xakia: White paper: 12 steps to a smarter legal intake*. Abgerufen am 6. Mai 2023 von Xakia: <https://www.xakiatech.com/white-paper/12-steps-to-smarter-legal-intake-triage>

---

## **9 Anhang**

<b>Anhang A: Anschreiben der Interviewpartner .....</b>	<b>86</b>
<b>Anhang B: Aufbau der Interviewleitfäden .....</b>	<b>87</b>
<b>Anhang C: Interviewleitfäden.....</b>	<b>89</b>
Interviewleitfaden – Agile Methoden .....	89
Interviewleitfaden – Ticketing-Systeme .....	91
<b>Anhang D: Transkripte .....</b>	<b>93</b>
Interview Transkripte – Agile Methoden .....	93
Interview Transkripte – Ticketing-Systeme.....	115
<b>Anhang E: Übersicht der Themencodierung.....</b>	<b>135</b>
Themencodierung – Agile Methoden.....	135
Themencodierung – Ticketing-Systeme.....	136
<b>Anhang F: Eidesstattliche Erklärung.....</b>	<b>137</b>

**Anhang A: Anschreiben der Interviewpartner**

Sehr geehrte Damen und Herren

Im Rahmen meiner Masterarbeit im Bereich der Digitalisierung von Rechtsabteilungen beschäftige ich mich mit dem Thema «Agile Work» innerhalb dieser Abteilung. In der heutigen agilen, vernetzten Welt kommen immer schneller neue Herausforderungen auf Rechtsabteilungen zu. Agiles Arbeiten ist in der Software-Entwicklung eine Selbstverständlichkeit, aber für Rechtsabteilungen ist es noch nicht selbstverständlich, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen.

Aus meiner eigenen Erfahrung als Legal Operations Project Manager einer Rechtsabteilung mit ca. 40 Personen kenne ich Herausforderungen, welche durch die Etablierung von digitalen Lösungen und neuen Arbeitsabläufen entstehen, ohne jedoch die Arbeitsweise der Mitglieder der Rechtsabteilung grundlegend zu überdenken und anzupassen.

In diesem Zusammenhang interessiert mich, wie Sie mit diesen Herausforderungen umgehen und ob Sie bereits Massnahmen als Reaktion auf die sich verändernde Arbeit, die Komplexität und steigende Reaktionsfähigkeit in der Rechtsabteilung vorgenommen oder ein solche Vorhaben begleitet haben. Oder haben Sie in Ihrem Netzwerk Personen, die sich mit agilem Vorgehen in der Rechtsabteilung auskennen? Für die Vermittlung eines Kontakts wäre ich Ihnen sehr dankbar.

Mein Ziel ist es, zu untersuchen, ob und wie agile Methoden in Rechtsabteilungen bereits angewendet werden.

Darüber hinaus stellt sich die Frage, inwieweit bereits Erfahrungen mit der Implementierung eines Ticketing-Systems gemacht wurden und wenn ja, inwieweit die Effizienz nachhaltig gesteigert werden konnte.

Das Interview per Teams würde nicht länger als eine Stunde dauern. Auf Wunsch anonymisiere ich die Ergebnisse und stelle Ihnen eine Abschrift der Ergebnisse zur Verfügung, damit auch Sie von den gesammelten Antworten profitieren können. Ich hoffe, dass ich mit diesem Thema Ihr Interesse und Ihre Neugierde geweckt habe und würde mich über Ihre Rückmeldung freuen.

## Anhang B: Aufbau der Interviewleitfäden

### Aufbau des Interviewleitfadens – Agile Methoden

Einführung in das Interview	Verständnis von Agilität	Change Prozess und Auswirkung	Kollaboration, Ticketing-Systeme und Ausblick	Abschluss des Interviews
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information zur Studie</li> <li>• Aufnahme des Interviews</li> <li>• Datenschutz und Anonymisierung</li> <li>• Transkription und Zitierung</li> <li>• Einverständnis abholen</li> <li>• Zeit für das Interview abholen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definition von agiler Arbeitsweise</li> <li>• Umsetzung agiler Methoden in der Rechtsabteilung</li> <li>• Vorteile agiler Methoden in der Rechtsabteilung</li> <li>• Übertragbarkeit von Agilität auf alle Bereiche der juristischen Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung der agilen Arbeitsweise in der Rechtsabteilung</li> <li>• Herausforderungen bei der Umstellung auf agiles Arbeiten</li> <li>• Veränderungen von Rollen und Verantwortlichkeiten</li> <li>• Messung von Effektivität und Effizienz in der agilen Rechtsabteilung</li> <li>• Veränderungen von Arbeitsabläufen und Prozessen</li> <li>• Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserte Zusammenarbeit und Kommunikation durch agiles Arbeiten, Ticketing-Systeme als «Must-have» für agile Methoden und deren Verbindung</li> <li>• Umgang mit Risiken und Herausforderungen bei der Umsetzung agiler Arbeitsmethoden</li> <li>• Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Umstellung auf agiles Arbeiten</li> <li>• Planung der langfristigen Etablierung und Weiterentwicklung agiler Arbeitsmethoden in der Rechtsabteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene Fragen</li> <li>• Verdankung</li> <li>• Nächste Schritte</li> </ul>

### Aufbau des Interviewleitfadens – Ticketing-Systeme

Einführung in das Interview	Verständnis von Ticketing-Systemen	Change Prozess und Auswirkung	Kollaboration, Agile Methoden und Ausblick	Abschluss des Interviews
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information zur Studie</li> <li>• Aufnahme des Interviews</li> <li>• Datenschutz und Anonymisierung</li> <li>• Transkription und Zitierung</li> <li>• Einverständnis abholen</li> <li>• Zeit für das Interview abholen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionen und Einsatz von Ticketing-Systemen in der Rechtsabteilung</li> <li>• Effizienz- und Zusammenarbeitsvorteile durch die Einführung eines Ticketing-Systems</li> <li>• Herausforderungen bei der Implementierung und deren Überwindung</li> <li>• Vorteile im Vergleich zu herkömmlichen Methoden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beitrag von Ticketing-Systemen zur digitalen Transformation und Auswirkungen auf Geschäftsprozesse und -ergebnisse</li> <li>• Best Practices bei der Nutzung von Ticketing-Systemen</li> <li>• Kriterien bei der Auswahl von Ticketing-Systemen</li> <li>• Nutzung von Daten und Erkenntnissen aus einem Ticketing-System zur Verbesserung von Geschäftsprozessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung der Zusammenarbeit durch die optimale Nutzung von Ticketing-Systemen</li> <li>• Ticketing-Systeme als «Must-have» für agile Methoden und deren Verbindung</li> <li>• Durchsetzung von agilen Methoden und digitalen Ticketing-Systemen in Rechtsabteilungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offene Fragen</li> <li>• Verdankung</li> <li>• Nächste Schritte</li> </ul>

## **Anhang C: Interviewleitfäden**

### *Interviewleitfaden – Agile Methoden*

#### **Einleitung**

1. Wo und in welcher Funktion arbeiten Sie?
2. Wie ist Ihr Bezug zu agilem Arbeiten?
3. Warum haben Sie sich zum agilen Arbeiten entschieden?

#### **Themenblock 1: Verständnis von Agilität**

4. Was verstehen Sie unter einer agilen Arbeitsweise und wie setzen Sie diese in der Rechtsabteilung um?
5. Welche Vorteile sehen Sie in der Anwendung agiler Methoden in der Rechtsabteilung?
6. Was ist Ihre Meinung zur Aussage: Agiles Arbeiten ist auf alle Bereiche der juristischen Arbeit übertragbar?

#### **Themenblock 2: Change Prozess und Auswirkung**

7. Wie haben Sie die Umstellung auf eine agile Arbeitsweise in der Rechtsabteilung umgesetzt und welche Herausforderungen haben Sie dabei erlebt?
8. Wie haben sich die Rollen und Verantwortlichkeiten in der Rechtsabteilung durch die agile Arbeitsweise verändert?
9. Wie messen Sie die Effektivität und Effizienz der Arbeit in der agilen Rechtsabteilung und welche KPIs setzen Sie dafür ein?
10. Wie haben sich die Arbeitsabläufe und Prozesse in der Rechtsabteilung durch die agile Arbeitsweise verändert und welche Auswirkungen hat dies auf die Qualität der Arbeit?

#### **Themenblock 3: Kollaboration, Ticketing-Systeme und Ausblick**

11. Wie haben sich die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb der Rechtsabteilung und mit anderen Abteilungen durch die agile Arbeitsweise verbessert?
12. Wie gehen Sie mit möglichen Risiken und Herausforderungen bei der Umsetzung agiler Arbeitsmethoden in der Rechtsabteilung um?
13. Wie unterstützen Sie die Mitarbeitenden bei der Umstellung auf eine agile Arbeitsweise in der Rechtsabteilung?
14. Wie planen Sie, die agile Arbeitsweise in der Rechtsabteilung langfristig zu etablieren und weiterzuentwickeln?
15. Sehen Sie ein Ticketing-System als ein sog. «Must-have» für agile Methoden in der Rechtsabteilung und wie sehen Sie die Verbindung der beiden Themen?

16. Werden sich agile Methoden und Ticketing-Systeme Ihrer Meinung nach in den Rechtsabteilungen durchsetzen?

**Abschluss des Interviews**

---

*Interviewleitfaden – Ticketing-Systeme***Einleitung**

1. Wo und in welcher Funktion arbeiten Sie?
2. Wie ist Ihr Bezug zum Thema Ticketing-Systemen/Matter-Intake?
3. Warum haben Sie/habt Ihr euch darauf spezialisiert?

**Themenblock 1: Verständnis von Ticketing-Systemen**

4. Können Sie mir kurz erläutern, wie Ticketing-Systeme in der Rechtsabteilung eingesetzt werden und welche Funktionen sie typischerweise bieten?
5. Ihrer Meinung nach, wie kann die Einführung eines Ticketing-Systems zur Verbesserung der Effizienz und Zusammenarbeit innerhalb der Rechtsabteilung beitragen?
6. Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Implementierung eines Ticketing-Systems und wie können diese überwunden werden?
7. Welche spezifischen Vorteile bietet Ihrer Meinung nach ein Ticketing-System im Vergleich zu herkömmlichen Methoden zur Verwaltung von Anfragen und Problemen in der Rechtsabteilung?

**Themenblock 2: Change Prozess und Auswirkung**

8. Inwiefern kann ein Ticketing-System zur digitalen Transformation einer Rechtsabteilung beitragen und welche Auswirkungen hat dies auf die Geschäftsprozesse und -ergebnisse?
9. Nach Ihrer Erfahrung, welche Best Practices können bei der Nutzung von Ticketing-Systemen in der Rechtsabteilung befolgt werden, um die Effizienz und die Qualität der Dienstleistungen zu maximieren?
10. Welche Kriterien sollten Ihrer Meinung nach bei der Auswahl eines Ticketing-Systems berücksichtigt werden, um sicherzustellen, dass es den Anforderungen der Rechtsabteilung entspricht?
11. Wie können Daten und Erkenntnisse aus einem Ticketing-System genutzt werden, um Entscheidungen zu treffen und die Geschäftsprozesse der Rechtsabteilung zu verbessern?

**Themenblock 3: Kollaboration, agile Methoden und Ausblick**

12. Wie können Ticketing-Systeme optimal eingesetzt werden, um die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen oder Teams innerhalb der Rechtsabteilung zu fördern?

13. Sehen Sie ein Ticketing-System als ein sog. «Must-have» für agile Methoden in der Rechtsabteilung und wie sehen Sie die Verbindung der beiden Themen?
14. Werden sich agile Methoden und Ticketing-Systeme Ihrer Meinung nach in den Rechtsabteilungen durchsetzen?

**Abschluss des Interviews**

---

**Anhang D: Transkripte***Interview Transkripte – Agile Methoden*

---

**Protokoll:** Interview per MS Teams, Beyondlegal, nicht anonymisiert**Teilnehmerin:** Katja Böttcher, Partnerin**Datum:** Freitag, 24.03.2023, 14:00–14:45 Uhr

---

00:01:36

Also, agiles Arbeiten steht bei uns immer wieder im Zentrum. Und das Zentrum von agilem Arbeiten heisst ja eben, dass wir eine «User Centricity» haben oder eine «People Centricity». Das bedeutet, dass wir den Menschen wieder in den Mittelpunkt stellen und nicht nur die Abläufe. Das ist ein Kernthema, das wir auch gerade mit Rechtsabteilung angehen. Da sind wir sehr, sehr weit zurück, was das anbelangt. Wir haben uns nicht mit der ganzen modernen Innovation und Technologie entwickelt.

00:04:26

Wir haben ein Konzept, bei dem wir zunächst evaluieren, wo wir stehen und wie wir unsere Arbeit derzeit ausführen. Dann geht es darum, die Arbeit neu zu denken und zu überlegen, wie sie in Zukunft aussehen sollte. Hierbei ist es mir wichtig, die Kreativität zu fördern. Es fällt oft schwer, überhaupt neue Ansätze zu denken und es ist auch nicht einfach, einfach automatisierte Lösungsansätze zu präsentieren. Es ist eher ein Prozess, bei dem wir versuchen zu überlegen, wie es anders aussehen könnte.

15 00:04:48

Für mich ist es sicherlich der Design Thinking Ansatz, den wir bei uns im Unternehmen verfolgen. Ich sehe dabei eine Kombination aus agilen Arbeitsweisen und Design Thinking, bei der der Mensch im Mittelpunkt steht und der Prozess nicht von Anfang an auf das Endprodukt ausgerichtet ist

20 00:07:17

Ich denke, dass in der Rechts- und Compliance-Abteilung das agile Arbeiten etwas schwieriger ist, da wir uns auf die Abdeckung von Risiken konzentrieren müssen und das Ziel grundsätzlich definiert ist. Es gibt wenig Raum für Kreativität und Innovation. Aber wir können dennoch Formen einführen, um den Arbeitsprozess und die Zusammenarbeit zu verbessern, und Technologie nutzen, um uns dabei zu unterstützen. Das Endresultat ist jedoch meist vorher bekannt, und wir müssen uns auf die Umsetzung konzentrieren, indem wir beispielsweise neue Ansätze wählen und weniger strikte Prozesse einführen.

---

00:09:18

Es ist erstaunlich, wie schwer sich viele Menschen damit tun, ihre Denkarbeit zu ersetzen  
30 oder zu verändern, wenn man ihnen sagt, dass sie es nicht mehr alleine erarbeiten müssen.  
Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es wichtig ist, Bilder zu schaffen, um ihnen zu  
zeigen, wie es anders sein könnte. Zum Beispiel, dass man anstelle von vielen Nachfragen  
in der Abteilung einfach eine Suchfunktion verwenden kann, um schnell Ergebnisse zu  
bekommen. Oder dass man mithilfe von Technologie und Datenanalyse schon Vorlagen  
35 und Vorschläge bekommen kann, die man dann noch weiterentwickeln und anpassen  
kann. Solche Ansätze können dabei helfen, Zeit zu sparen und die Denkfähigkeit wieder  
verstärkt einzusetzen. Es ist wichtig, dass man zuerst solche Themen und Ideen schafft,  
um den Menschen zu zeigen, wie es anders aussehen könnte, bevor sie sich überhaupt  
vorstellen können, dass es auch anders sein kann.

40 00:09:18

Ich sehe den Vorteil von agilen Methoden in Rechtsabteilungen vor allem darin, dass sie  
die Teamarbeit stärken, die Kreativität fördern und letztendlich auch das Endresultat ver-  
bessern können. Durch die flexible Arbeitsweise kann schnell auf Veränderungen reagiert  
werden und es entsteht Raum für Innovationen und neue Ideen. Zudem können agile Me-  
45 thoden dazu beitragen, Prozesse zu vereinfachen und zu beschleunigen, was letztendlich  
zu einer höheren Effizienz und einer besseren Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung  
führt.

00:09:35

Nicht alle Arbeitsweisen und Bereiche der Rechtsabteilung sind gleichzeitig agil umsetz-  
50 bar. Es gibt bestimmte Vorgaben und Regulierungen, die beachtet werden müssen. Aller-  
dings können agile Methoden in der Zusammenarbeit und im Prozessmanagement sehr  
nützlich sein, um die Effektivität und Effizienz der Arbeit zu steigern.

00:11:13

Es braucht starke Bilder und Überzeugungsarbeit, um die Mitarbeitenden davon zu über-  
55 zeugen, dass die Umstellung sinnvoll und dienlich ist. Auch die Begleitung und Unter-  
stützung bei der Umsetzung ist wichtig, da die Mitarbeitenden oft weder die Zeit noch  
die Kapazität haben, um sich selbstständig in neue Arbeitsabläufe und Methoden einzu-  
arbeiten. Es ist also ein langwieriger Prozess, der viel Geduld und Durchhaltevermögen  
erfordert. Die Zeit und die Ressourcen sind oft begrenzt und es braucht viel Überzeu-  
60 gungsarbeit und Begleitung, um die Menschen für eine Veränderung zu gewinnen und  
langfristig dabei zu bleiben. Es ist auch wichtig, dass die Vorteile und der Nutzen der

---

agilen Methoden für die Mitarbeitenden deutlich kommuniziert werden, damit sie verstehen, warum die Umstellung wichtig ist und was sie davon haben. Nur so kann man vermeiden, dass man wieder in alte Gewohnheiten zurückfällt und die Veränderung nachhaltig umsetzt.

65

00:15:26

Leadership ist ein sehr wichtiger Faktor bei der Einführung agiler Methoden. Es ist wichtig, dass die Führungskräfte das Beispiel vorleben und die Zeit und Ressourcen zur Verfügung stellen, die notwendig sind, um die Veränderung erfolgreich umzusetzen. Gleichzeitig sollten die Prozesse möglichst einfach gestaltet werden, damit sie intuitiv verständlich sind und eine schnelle Umsetzung ermöglichen.

70

00:16:52

Eine starke hierarchische Formierung kann eine Umstellung auf neue Arbeitsweisen erschweren, da Entscheidungen oft nur von einer Person getroffen werden und Veränderungen nur schwer durchsetzbar sind. Kompetenzzentren und Teambildungen können hier eine Lösung sein, um die Zusammenarbeit und das Miteinander zu stärken und die Interessen und Kompetenzen verschiedener Mitarbeitender besser zu berücksichtigen. Allerdings erfordert dies auch eine Veränderung in der Denkweise und in der Kultur des Unternehmens, was oft ein langer und schwieriger Prozess ist.

75

00:18:11

In einer grösseren Rechtsabteilung gibt es sicherlich auch Spielräume, um selbst Veränderungen anzustossen und umzusetzen. Natürlich ist es dann von Vorteil, wenn diese Veränderungen auch vom Board und Management mitgetragen werden. In jedem Fall ist es aber wichtig, dass die Abteilung selbst den Willen und die Motivation hat, sich zu verändern und neue Arbeitsweisen auszuprobieren.

85

00:18:29

Die «Corporate Culture» spielt eine grosse Rolle bei der Einführung neuer Arbeitsweisen und Methoden. In Unternehmen, die schon sehr offen und agil arbeiten, wird es wahrscheinlich einfacher sein, solche Ansätze auch in der Rechtsabteilung umzusetzen. Aber in konservativeren Unternehmen, die sehr hierarchisch und leitungsorientiert geführt werden, wird es sicherlich schwieriger sein, solche Veränderungen durchzuführen. Hier braucht es dann oft einen längeren Prozess, um die notwendigen Veränderungen in der Unternehmenskultur zu etablieren.

90

00:19:30

Die Etablierung von KPIs in der Rechtsabteilung kann sehr komplex sein, da es oft

95

---

schwierig ist, die Wirkung und den Erfolg der Arbeit der Abteilung in messbare Ergebnisse umzuwandeln. In agilen Arbeitsweisen könnten mögliche KPIs die Anzahl der erfolgreich abgeschlossenen Projekte, die Effektivität der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung sein. Allerdings ist es wichtig zu betonen, dass die Einführung von KPIs in der agilen Arbeitsweise nicht unbedingt notwendig ist, da das iterative Arbeiten selbst dazu beiträgt, den Fortschritt und den Erfolg der Arbeit zu messen. Man könnte zum Beispiel die Zeit, die für die Bearbeitung von Fällen aufgewendet wird, in Verbindung setzen mit dem Ergebnis, das erzielt wurde, wie beispielsweise die Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten oder das Gewinnen von Prozessen. Allerdings sollte man beachten, dass dies nicht immer ein vollständiges Bild ergibt und es weitere Faktoren geben kann, die berücksichtigt werden müssen, wie zum Beispiel die Komplexität der Fälle oder die Anzahl der Fälle, die bearbeitet wurden.

00:20:31

Eine Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg kann sicherlich zu einer höheren Effizienz und einem besseren Verständnis für die Gesamtzusammenhänge führen. Es scheint, dass eine agile Arbeitsweise und ein offener Austausch über Grenzen hinweg in vielen Unternehmen zu einer neuen Arbeitskultur führen, die sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt. Eine stärkere Vernetzung zwischen der Rechtsabteilung und anderen Abteilungen im Unternehmen kann sicherlich dazu beitragen, dass die Rechtsabteilung als echter Partner wahrgenommen wird und nicht nur als Verhinderer oder Stolperstein. Durch eine bessere Zusammenarbeit und den Austausch von Wissen und Informationen kann die Rechtsabteilung dazu beitragen, dass Risiken minimiert und Chancen besser genutzt werden. Zudem kann dies auch zu einer höheren Effizienz und Produktivität im Unternehmen führen.

00:25:31

Es geht darum, dass die Rechtsabteilung nicht mehr isoliert arbeitet, sondern Teil des gesamten Business-Prozesses wird und frühzeitig in Entscheidungen eingebunden wird, um Probleme zu vermeiden und als Teil der Lösung zu agieren. In diesem Sinne ändert sich viel in diesem Bereich und die Rechtsabteilung wird zunehmend als wichtiger Partner für das Unternehmen wahrgenommen.

00:27:24

Es ist wichtig, bei der Arbeit nicht einfach nur nach einem starren Schema vorzugehen, sondern das Ziel im Blick zu behalten und flexibel zu sein, wie man dorthin gelangt. Eine offene Diskussion und das Einholen verschiedener Meinungen sind dabei hilfreich, um

130 am Ende das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Ich sehe hier einen Generationenwechsel, bei dem eine jüngere Generation bereiter ist, Wissen und Informationen zu teilen und gemeinsam zu arbeiten. Dies ist ein Teil des agilen Arbeitens, der sich auch in der juristischen Arbeit durchsetzt.

00:29:04

135 Die Rechtsabteilung sollte Kontrollpunkte implementieren, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse den Anforderungen entsprechen, unabhängig davon, ob sie agil arbeitet oder nicht. Dieses Kontrollsystem kann von Vorgesetzten oder externen Stellen durchgeführt werden. Die Herausforderung besteht darin, die Arbeitsweise an die neuen Anforderungen anzupassen, was einen Willen, Zeit und das Erkennen der Notwendigkeit erfordert.

140 Die grösste Herausforderung besteht darin, diese Anpassungen als Vorteil zu betrachten.

00:29:05

Die Kapazität ist ein entscheidender Faktor, wenn es darum geht, neue Arbeitsmethoden in einer Rechtsabteilung einzuführen. Insbesondere wenn die Kadenz bereits sehr hoch ist, kann es schwierig sein, ständig etwas Neues zu integrieren. Es ist wichtig zu berücksichtigen, woher der Freiraum kommt, um neue Methoden und Abläufe zu erlernen und zu erkennen, dass sie einen Vorteil bringen können. Kontrollsysteme gehören jedoch in jede Rechtsabteilung, um sicherzustellen, dass die Ergebnisse den Anforderungen entsprechen. Ob das durch Vorgesetzte oder Externe geschieht, ist eine unterschiedliche Möglichkeit.

150 00:32:12

Einerseits holen wir häufig einen Experten für Unternehmenskultur an Bord, um zu verstehen, was die Menschen tatsächlich denken und wie die Kultur gelebt wird. Ohne Akzeptanz von Führungskräften und Werten kann man keine neue Methode einführen. Ein weiterer Ansatz ist die Verwendung von Bildern, um zu zeigen, wie das Endergebnis aussehen könnte, wenn ein solcher Prozess eingeführt wird und wie er unterstützend und motivierend sein kann. Anschliessend geht es darum, die Menschen über einen bestimmten Zeitraum zu begleiten und zu beobachten, wo es hakt und wo Anpassungen vorgenommen werden müssen, um sie wirklich mitzunehmen.

00:35:08

160 Unser Ansatz bei der Erstellung von Dokumentationen ist es, möglichst simpel und prägnant zu bleiben. Wir streben nach einer Seite, auf der alle wesentlichen Informationen enthalten sind. Zu viele Details würden die Leser abschrecken und das Ziel der Doku-

mentation verfehlen. Wir verwenden auch gerne Bilder und Grafiken, um unsere Bot-  
schaften zu verdeutlichen. Selbst für Zielgruppen, die gerne alle Details haben, versuchen  
165 wir, die Dokumentation so einfach und verständlich wie möglich zu gestalten. Unser Fo-  
kus liegt darauf, den «Simplicity»-Ansatz konsequent zu verfolgen.

00:35:58

Bei meiner Arbeit geht es auch darum, eine enge Begleitung der Klientinnen und Klienten  
zu gewährleisten. Idealerweise führen wir auch Evaluationsgespräche ein Jahr später oder  
170 in einem bestimmten Abstand, um zu überprüfen, was sich verändert hat und wo eventu-  
elle Anpassungen vorgenommen werden müssen. Das ist natürlich abhängig davon, ob  
der Klient bereit ist, dies mitzutragen. Aber ich denke, es ist wichtig, auch langfristig zu  
überprüfen, ob die eingeführten Veränderungen funktionieren und wo noch Verbesse-  
rungspotenzial besteht.

175 00:37:33

Ich denke, dass es unvermeidlich sein wird, dass sich die Arbeitsweise in der Zukunft  
verändert, insbesondere da neue Technologien auf den Markt kommen. Wir befinden uns  
derzeit an einem Wendepunkt, an dem alle unter Druck stehen, um sich an die Verände-  
rungen anzupassen. Juristinnen und Juristen möchten die Details verstehen, können aber  
180 nicht mit der Technologie Schritt halten. Agile Methoden werden daher meiner Meinung  
nach salonfähiger werden, um Schritt halten zu können. Dies ist jedoch ein Prozess, der  
gerade erst beginnt. Rechtsabteilungen werden mit Fachleuten aus der Technologiebran-  
che und anderen Berufsfeldern zusammengemischt, was zu neuen Arbeitsmethoden und  
Arbeitsweisen führen wird. Ich denke, dass agile Methoden eine gute Option für Rechts-  
185 abteilungen sind, um mit diesen Veränderungen umzugehen. Obwohl es noch 15 Jahre  
dauern wird, bis dies weit verbreitet ist, bin ich sicher, dass sich neue Ansätze entwickeln  
werden.

00:40:21

Technologie ist definitiv ein Treiber für Veränderungen und eröffnet viele Möglichkeiten.  
190 Aber um diese Möglichkeiten nutzen zu können, braucht es neue Denkweisen und Her-  
angehensweisen. Es geht nicht einfach darum, Technologie einzuführen und zu hoffen,  
dass alles automatisch besser wird. Vielmehr geht es darum, zu überlegen, wie man Tech-  
nologie gezielt einsetzen kann, um bestimmte Ziele zu erreichen und um Prozesse effizi-  
enter zu gestalten. Dazu braucht es auch eine gewisse Offenheit für neue Ideen und Denk-  
195 weisen und eine interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Berufsfeldern.  
Das erfordert zwar ein gewisses Mass an Unsicherheit und Unbekanntem, aber ich denke,

dass man diese Herausforderungen durchaus meistern kann, wenn man sich auf die Chancen und Möglichkeiten fokussiert und gemeinsam an Lösungen arbeitet.

---

**Protokoll:** Interview per MS Teams, Softwareunternehmen, anonymisiert

**Teilnehmende Personen:** Drei Personen aus dem Unternehmen

**Datum:** Mittwoch, 26.04.2023, 15:00–16:00 Uhr

---

00:02:20

Wir arbeiten bei einem global operierenden Softwareunternehmen, das Unternehmen bei der digitalen Transformation unterstützt. Wir haben uns Zeit genommen, um die Planung von Verbesserungen in Angriff zu nehmen und herauszufinden, wie wir effizienter, transparenter und besser werden können. In der für EMEA zuständigen Rechtsabteilung hatten wir zuvor eine Matter Management Lösung mit Excel selbst gebaut, um Daten über Transaktionen zu sammeln und auszuwerten. Dabei haben wir erkannt, dass nicht nur die Daten, sondern auch unsere Arbeitsweise wichtig ist und wir durch unsere Arbeitsweise sinnvolle Änderungen und Gestaltungen vornehmen können. Durch den Austausch mit anderen Kolleginnen und Kollegen beim Liquid Legal Institut sind wir auf die Idee gekommen, das agile Arbeiten auszuprobieren und es in unsere Arbeitsweise zu integrieren. Wir glauben, dass dies uns helfen wird, noch besser auf die Anforderungen unserer Kunden und die sich ständig ändernde Geschäftswelt zu reagieren.

15 00:03:56

Wir haben seit drei Jahren ein Matter Management System, welches wir seitdem stetig verbessern. Wir beschäftigen uns seit etwa einem dreiviertel Jahr damit, Anfragen zu standardisieren. Hierbei sind wir noch in der experimentellen Phase und suchen nach dem richtigen Grad und welche Arten von Anfragen sich dafür eignen. Eine Gruppe von zehn Kolleginnen und Kollegen bei Legal und weitere crossfunktionale Kolleginnen und Kollegen nutzen Microsoft Forms, was bereits mit unserem Matter Management System verknüpft ist. Wir sind uns sicher, dass wir das System brauchen und haben die Anfangsphase bereits hinter uns gelassen. Jedoch sind wir noch in der Anfangsphase und suchen nach der optimalen Nutzung des Systems.

25 00:05:10

Wir sind ein Team von elf bis zwölf Personen, wobei die genaue Anzahl je nach Mutter-schutz, Krankheit oder anderen Faktoren variiert. Unser Zuständigkeitsbereich umfasst Europa, den Nahen Osten und Afrika, was sich auch im Umsatz des Unternehmens widerspiegelt.

---

30 00:06:10

Wir haben uns bei der Einführung unseres Matter Management Systems von einem zertifizierten Agile Coach beraten lassen. Er hat uns in der Umsetzung auf unserer agilen Reise begleitet und uns sowohl bei der Auswahl und Implementierung der Tools als auch bei der Anpassung an unser Unternehmen unterstützt. Wir haben uns entschieden, einen Piloten aufzusetzen und ein kleines Team gebildet, das dieses System angegangen ist und die anderen Abteilungen schrittweise mitgenommen hat. Während des Prozesses haben wir uns von unserem Coach verabschiedet und den Weg eigenständig weiterverfolgt, wobei wir uns an die Erfordernisse unserer Organisation angepasst haben. Das agile Arbeiten hat sich, während der COVID-19-Pandemie als besonders hilfreich erwiesen, da wir uns nicht mehr physisch treffen konnten. Wir haben uns täglich oder alle zwei Tage abgestimmt, um den Stand der Dinge zu besprechen und uns eng abzusprechen, insbesondere bei Aufgaben, die täglich bearbeitet werden mussten. Obwohl die Umstellung auf agile Methoden eine Herausforderung war, haben wir uns letztendlich erfolgreich an die neue Arbeitsweise und das Mindset angepasst. Wir lernen immer noch von unseren Kadenzen und entwickeln und optimieren uns kontinuierlich weiter.

00:10:43

Im letzten Jahr haben wir versucht, unsere agile Arbeitsweise und das Matter Management System auch auf andere Regionen zu übertragen und dabei erkannt, wie wichtig es ist, das Konzept des agilen Arbeitens wirklich inhaltlich über die Technologie hinaus zu verstehen. Es reicht nicht aus, es nur gezeigt zu bekommen, da man es sonst zwar nutzen, aber nicht unbedingt verstehen würde.

00:15:20

Wir finden, dass es einen Überfluss an Informationen/Literatur gibt und dass in vielen Fällen ein Interessenkonflikt versteckt ist. Oft werden Informationen in Form von «White Papers» präsentiert, die teilweise dazu dienen, Produkte zu verkaufen. Daher ist es schwierig, eine unabhängige und objektive Meinung zu finden. Wir haben jedoch festgestellt, dass es Organisationen gibt, wie beispielsweise das LLI, die dabei helfen können, Informationen zu kanalisieren und zu sortieren, um eine objektive Diskussion zu ermöglichen. Wir sind auch der Ansicht, dass es bei der agilen Arbeitsweise ein Problem mit Schwammigkeit gibt, da es keine klare Definition gibt und viele verschiedene Abwandlungen existieren. Es gibt keine einheitliche Definition für agile Methoden, und deshalb können fünf Personen fünf verschiedene Dinge damit meinen. Das agile Manifest kann nicht hundertprozentig angewendet werden, und das führt zu einer gewissen Verwirrung.

Daher haben wir uns mit anderen Unternehmen zusammengeschlossen, um von ihnen zu  
65 lernen. Wir haben uns inspirieren lassen, indem wir uns angesehen haben, wie andere  
Unternehmen agil arbeiten. Wir haben uns darauf konzentriert, gute Ideen und Use Cases  
zu finden, die für uns sinnvoll sind, um unsere eigenen Herausforderungen in den Griff  
zu bekommen. Wir haben erkannt, dass wir uns auf unsere eigenen Bedürfnisse konzentrieren  
70 müssen, um unsere Prozesse zu verbessern und bessere Ergebnisse für unsere internen  
und externen Kunden zu erzielen. Wir sind der Meinung, dass es ein zentrales  
Element der agilen Zusammenarbeit ist, dass man sich im Team darauf konzentriert, wie  
man die Arbeit am effizientesten erledigen kann.

00:18:24

Wir haben verschiedene Methoden im Rahmen des agilen Arbeitens umgesetzt, die uns  
75 viele Vorteile gebracht haben. Zum einen haben wir eine gegenseitige Wertschätzung  
entwickelt, die durch die Transparenz unserer Arbeit entsteht. Wir nutzen beispielsweise  
Scrum und Kanban Boards, um unsere Arbeit zu organisieren und Themen zu besprechen.  
Auch haben wir bereits erste Pilotprojekte gestartet, um den Aufwand für interne Kundenanfragen  
zu reduzieren. Wir haben Formulare erstellt, die helfen, die Informationen  
80 bereitzustellen, die wir für eine erfolgreiche Zusammenarbeit benötigen. Des Weiteren  
haben wir das gemeinsame Arbeiten in der Cloud für uns als sehr hilfreich empfunden,  
um Prozesse zu beschleunigen und zu vereinfachen. Dies hat uns geholfen, effizienter zu  
arbeiten und zum Beispiel Vertragsentwürfe schneller zu erstellen und zu finalisieren.  
Durch die agile Arbeit ist es uns gelungen, einen Transparenzgewinn zu erzielen. Über  
85 die Scrum Methode und die geteilten Kanban-Boards können Mitarbeitende sehen, an  
welchen Themen gearbeitet wird. Das fördert eine deutlichere Wertschätzung und jeder  
kann sehen, welchen grossen Beitrag Kolleginnen und Kollegen zum Team leisten. Durch  
das Vorgehen in einem Scrum-Rhythmus wird sichergestellt, dass jeder Mitarbeitende  
Themen vorstellen kann und auch nach Meinungen und Hilfe fragen kann, wenn schnelle  
90 Problemlösungen gefragt sind. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die Zusammenarbeit  
durch diese Methoden extrem gut funktioniert. Die Mitarbeitenden können ihre Erfahrungen  
und Lösungen teilen, um Probleme effektiver zu lösen.

00:20:36

Wir müssen mehr Transparenz und engmaschigere Kommunikation innerhalb unseres  
95 Teams schaffen, um erfolgreich zu sein. Wir setzen dies nicht nur im Legal Team, sondern  
auch in crossfunktionalen Teams um, um sicherzustellen, dass wir alle wichtigen  
Informationen erhalten. Um sicherzustellen, dass wir immer alles Wichtige haben, haben

---

wir einen Standing Call eingerichtet. Wir führen auch Datensammlungen durch, um unsere Arbeit und den Einfluss unserer Arbeit auf unsere KPIs und Parameter zu analysieren.

100 Auf diese Weise können wir uns verbessern und unseren Beitrag maximieren.

00:21:46

Wir arbeiten nicht nur daran, unsere Effizienz zu steigern, sondern achten auch darauf, für welche Arbeiten wir unsere Zeit aufwenden. Es ist wichtig, zu überprüfen, ob wir für bestimmte Themen zu wenig Zeit haben oder ob bestimmte Aufgaben, die eigentlich auch

105 ohne unsere Mitwirkung funktionieren sollten, ein hohes Arbeitsaufkommen haben.

Durch die Analyse dieser Zahlen können wir Erkenntnisse gewinnen und sehen, wo wir Standardisierung oder Automatisierung implementieren oder uns aus bestimmten Bereichen zurückziehen sollten. Diese Erkenntnisse können wir im agilen Rahmen sammeln.

00:22:50

110 Wir haben genug Daten für zwei Geschäftsjahre gesammelt, aber es gibt noch viel zu tun.

00:23:56

Wir möchten die Prozesszeiten von A bis Z erfassen, um zu sehen, wie lang einzelne Prozesse dauern. Dies dient nicht dazu, Menschen zu mehr Arbeit zu motivieren, sondern um zu verstehen, was mit den Prozessen dazwischen passiert.

115 00:24:17

Bei Anfragen crossfunktionaler Teams über Microsoft Forms erfassen wir die Zeit, die wir als Team brauchen, um auf diese Anfragen zu antworten. Quantitativ messen wir, beispielsweise, wie oft bestimmte Themen auftauchen, die für andere Abteilungen relevant sind. Wir haben auch eine Liste der Deals, bei denen es Abweichungen gab, um

120 besser zu verstehen, woher die Arbeit kommt. Wir arbeiten daran, die Daten mit einem

finanziellen Wert zu verknüpfen, um zu sehen, wie viel Wert wir generieren und wie viele Aufträge dafür verantwortlich sind. So erhalten wir Einblicke in unsere Arbeit. Wir priorisieren unsere Arbeit und erstellen Business-Regeln, um sie anzupassen. Wenn wir feststellen, dass bestimmte Aufgaben keinen Umsatz generieren, können wir sie entfernen

125 und uns auf andere konzentrieren, die effektiver sind. Dadurch können wir unsere Zeit besser nutzen.

00:28:56

Agile Prinzipien im Allgemeinen sind auf alle Formen der Arbeitsorganisation übertragbar, jedoch müssen sie je nach spezifischer Rolle und Anforderungen angepasst werden.

130 Es ist wichtig, selbstkritisch zu sein und zu überlegen, ob die bisherige Arbeitsweise unter veränderten Rahmenbedingungen sinnvoll ist oder ob es neue Wege gibt, um effizienter

---

und mit der bestmöglichen Qualität zu arbeiten. Wir sind der Meinung, dass das Potenzial für agile Arbeit überall besteht, wenn man bereit ist, anders zu denken und Dinge von aussen zu betrachten. Die Zusammenarbeit ist ein wichtiger Bereich für agile Arbeit.

135 00:29:29

Wir haben in unserem Team aufgrund der globalen Pandemie Veränderungen erlebt, die eine Anpassung unserer Arbeitsweise erforderten. Obwohl es natürliche Herausforderungen durch Veränderungen gab, haben wir gut zusammengearbeitet und die Diskussionsdichte und Transparenz haben zugenommen. Wir mussten uns professionell öffnen und  
140 uns auf Veränderungen einstellen. Es war wichtig, ständig zu kommunizieren und auf individuelle Bedürfnisse einzugehen, um Ressentiments und Probleme zu vermeiden. Letztendlich haben wir festgestellt, dass es von Vorteil ist, offen für Veränderungen zu sein und darauf vorbereitet zu sein, unsere Arbeitsweise anzupassen.

00:35:58

145 Die Sorge vor Veränderungen spielt eine grosse Rolle. Es kann sein, dass man denkt, die anderen machen viel mehr als man selbst oder dass man viel länger braucht. Es ist wichtig, diese Bedenken kommunikativ zu begleiten und zu erklären, dass es nicht darum geht, dass man mehr leisten muss. Managerinnen und Manager müssen die Mitarbeitenden motivieren, den Mehraufwand der sauberen Dokumentation und des Austauschs zu leisten  
150 und ihnen zu zeigen, was der Gegenwert ist, den man dafür bekommt. Der Wert besteht zum Beispiel darin, dass man Soforthilfe erhält, Unterstützung erfährt und die Möglichkeit eines reibungslosen Knowledge Transfers hat. Auch die Sichtbarkeit im Team und die Möglichkeit, seine eigenen Aufgaben vorzustellen, sind wichtige Vorteile. Das System wirkt demokratisierend und gilt für das gesamte Team. Es ist wichtig, diese Vorteile  
155 immer wieder zu kommunizieren. Um sicherzustellen, dass das System nicht einfach übergestülpt wird, wurden verschiedene Hierarchieebenen und Abteilungen zusammengeführt, um das System gemeinsam zu gestalten. Das System wurde dadurch als «Baby» des gesamten Teams betrachtet. Es war wichtig, die Mitarbeitenden zu ermutigen, Feedback zu geben und Vorschläge zu machen, um den Prozess gemeinsam zu verbessern.  
160 Das System sollte nicht nur adaptiert, sondern auch adoptiert werden, damit jeder im Team daran arbeiten kann.

00:37:11

Die Hierarchielevel haben sich nicht verändert; das Scrum-System und die Zusammenarbeit in den Scrum-Sessions haben aber dazu beigetragen, dass alle Teammitglieder gleich-  
165 berechtigt sind und die gleichen Rechte und Pflichten haben. Unsere Hierarchien sind

---

jedoch ohnehin eher flach, sodass sich dadurch nicht viel geändert hat. Die Rollen haben sich nicht verändert.

00:37:29

170 Es scheint, als hätten sich die Dinge vereinfacht. Allerdings gibt es immer Schwierigkeiten bei der Einführung neuer Systeme, insbesondere wenn Veränderungen schnell umgesetzt werden. Das Team versucht sicherzustellen, dass die Mitarbeitenden nicht überfordert werden und dass die Veränderungsgeschwindigkeit so angepasst wird, dass die Mitarbeitenden Schritt halten können.

00:38:40

175 In unserem Unternehmen nutzen wir das Pull-Prinzip vor allem bei automatisierten und standardisierten Abläufen und Prozessen. Wenn eine E-Mail mit einem solchen Task kommt, kann ihn der Mitarbeitende übernehmen, der gerade Kapazität hat. Bei manuellen Abläufen und Prozessen geht das nicht so einfach, da sie von Natur aus weniger standardisiert sind. Für die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen nutzen  
180 wir ein Matter Management System, in dem alle Aufgaben in einem Kanban Board zusammengefasst werden. Darin sind auch Links zu den jeweiligen Dokumenten abgelegt, an denen wir gerade arbeiten. Diese Dokumente können auch von angrenzenden Abteilungen eingesehen werden, solange sie nicht zu vertraulich sind (zu streng vertraulichen Dokumenten werden keine Zugriffsrechte erteilt). Dank dieser Plattform haben wir den  
185 Prozess vereinfacht, der früher notwendig war, um eine Liste mit sämtlichen Standard- oder Nicht-Standard-Deals zusammenzustellen. Diese Liste musste dann zu einem Corporate Report zusammengeführt werden. Jetzt müssen die Mitarbeitenden nur noch das entsprechende Feld im Matter Management Tool markieren und die Liste wird automatisch generiert. Das spart uns viel Zeit und Aufwand. Dies ist ein Beispiel für einen Pull  
190 Service, den wir eingerichtet haben. Wenn die Kolleginnen und Kollegen die Liste benötigen, können sie sie jederzeit über das System abrufen. In dem jeweiligen Matter sind auch die jeweiligen unterzeichneten Dokumente abgelegt und können bei Bedarf heruntergeladen werden.

00:43:53

195 Es ist wichtig zu berücksichtigen, dass jede Neuerung mit Kosten und Risiken verbunden ist. Einerseits erfordert sie Investitionen in Form von Zeit, Geld und Geduld sowie gewissem emotionalem und informationellem Stress. Andererseits erfordert sie eine Veränderung des Mindsets der beteiligten Personen, was Risiken birgt und zu Verlusten von Mitarbeitenden führen kann. Daher ist es wichtig, mögliche Risiken und Kosten bei der

200 Umsetzung von Veränderungen zu berücksichtigen. Es ist wichtig, die Mitarbeitenden aktiv in den Prozess einzubinden und ihnen die Möglichkeit zu geben, mit eigenen Ideen und Feedback an der Gestaltung des Projekts teilzunehmen. Dies hilft auch bei der Adoptionsgeschwindigkeit, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten mit der Veränderung mitkommen. Aus unserer Sicht ist der ROI sehr gut.

205 00:45:44

Es scheint, dass das Thema Ticketing eine zentrale Rolle in der zukünftigen Arbeit unseres Departments spielen wird. Es wird bereits versucht, den Ansatz in Pilotprojekten als «Front Door» Ticketing-System zu etablieren. Es ist notwendig, dass ein bestimmter Teil der Arbeit ticketisiert wird, ähnlich wie es bei IT und HR der Fall ist. Das Ziel ist, die Arbeit zu kategorisieren und zu typisieren, um die Arbeit effizienter zu gestalten und Fehler zu minimieren. Es ist wichtig, dabei eine gewisse Bequemlichkeit für den User zu schaffen, indem man automatisierte Systeme verwendet. Die Zukunft des Departments liegt in der Effizienz, die durch die Nutzung von Daten erreicht werden kann.

210 00:46:40

215 Eine Möglichkeit wäre, die Daten direkt aus einem Forms zu verlinken, um doppelte Eingaben zu vermeiden. Aber wir müssen auch darüber nachdenken, wie unsere Arbeit nach der Verknüpfung verteilt wird. Das Pull-Prinzip funktioniert bisher gut, aber es gibt die Gefahr, dass wir bei einer wachsenden Anzahl von Anfragen nicht so schnell mithalten. Ausserdem sind diese Standardaufgaben möglicherweise nicht die interessantesten. Es ist wichtig, dass wir verschiedene Ansätze ausprobieren, um zu sehen, was für uns am besten funktioniert.

220 00:47:39

*Es scheint also, dass es unterschiedliche Meinungen darüber gibt, ob ein Ticketing-System ein «Must-have» für agile Arbeit ist oder nicht. Ein Experte sieht die Möglichkeit, die Arbeit aufzuteilen und gleichmässig zu verteilen, als Vorteil eines Ticketing-Systems, während ein anderer Experte offenbar nicht davon überzeugt ist, dass es unbedingt notwendig ist. Es hängt also möglicherweise von den individuellen Anforderungen und Arbeitsprozessen ab, ob ein Ticketing-System sinnvoll ist oder nicht.*

225 00:47:41

230 In Bezug auf agile Methoden und Ticketing-Systeme gibt es mehrere Faktoren, die die Zukunftsfähigkeit beeinflussen können. Einer dieser Faktoren ist die Qualität des Ticketing-Systems. Wenn es sich um ein smartes und womöglich KI-getriebenes Tool handelt,

das automatisch Antworten auf E-Mails vorschlägt und automatisch Tickets in die richtige Kategorie einsortiert, kann dies die Effizienz des Systems verbessern und die Bearbeitungszeit verkürzen. Wenn ein solches System in der Lage ist, mehr Zeit zu sparen, als für die Befüllung des Tickets erforderlich ist, wird es voraussichtlich erfolgreicher sein und schneller von Unternehmen übernommen werden. Wenn das System jedoch nicht intelligent genug ist und mehr Zeit benötigt, um Tickets zu öffnen und zu bearbeiten, als es spart, wird es möglicherweise nicht erfolgreich sein. Ein weiterer Faktor, der die Zukunftsfähigkeit beeinflusst, ist die Art der Tickets oder Aufgaben, die im System erfasst werden sollen. Das Ticketing-System ist sinnvoll, wenn es um abgrenzbare Themen geht, wie zum Beispiel die Bearbeitung eines standardisierten Angebotsdokuments, bei dem ein bestimmter Parameter ausgetauscht werden muss. Wenn die darunterliegenden Arbeitsaufträge in etwa grössenmässig abschätzbar, skalierbar und vergleichbar sind, kann das System gut funktionieren. Wenn es jedoch auch um sehr komplexe Aufgaben geht, wie zum Beispiel die Verhandlung eines Rahmenvertrages mit einem grossen Unternehmen (dessen Abschluss ggf. das Ergebnis längerer und intensiver Verhandlungen ist), kann das System möglicherweise nicht die gleiche Priorisierung wie andere Tickets erhalten und es kann zu Fehlverteilungen kommen. Auch die Unternehmenskultur spielt eine Rolle bei der Akzeptanz und Einführung eines digitalen Ticketing-Systems. In Unternehmen, die von einer offeneren Kultur und einem stärkeren Unternehmertum geprägt sind, wird ein solches System wahrscheinlich eher akzeptiert und eingeführt werden als in konservativeren Branchen oder Unternehmen mit einer konservativen Unternehmenskultur. In der Industrie und bei börsennotierten Unternehmen wird es wahrscheinlich eher verbreitet sein als in Kanzleien oder im Justizbereich. Natürlich gibt es hier auch Ausnahmen und es hängt immer von der individuellen Unternehmenskultur ab. Insgesamt ist es schwierig, einen genauen Zeithorizont für die Zukunftsfähigkeit von digitalen Ticketing-Systemen in agilen Arbeitsumgebungen zu nennen, da dies von vielen Faktoren abhängt. Es ist jedoch wahrscheinlich, dass solche Systeme weiterentwickelt werden und in vielen Unternehmen in Zukunft eine grössere Rolle spielen werden.

---

**Protokoll:** Interview per MS Teams, Robert Bosch GmbH, nicht anonymisiert

**Teilnehmerin:** Carolin Schrott, Rechtsanwaltsfachangestellte, Scrum Master

**Datum:** Donnerstag, 27.04.2023, 11:00–11:45 Uhr

---

00:00:00

Ich arbeite bei der Robert Bosch GmbH in der Rechtsabteilung für den Zentraleinkauf und die Logistik im Bereich Mobility. Ich bin gelernte Rechtsanwaltsfachangestellte und seit September 2019 Teamassistentin in diesem Team. Im Juli 2022 habe ich zusätzlich  
5 meine Scrum Master-Zertifizierung erfolgreich abgeschlossen.

00:01:31

Ein grosser Teil meiner Arbeit besteht darin, gemeinsam mit unserer Operations-Abteilung als Sparringspartner für alles Organisatorische und Technische zu fungieren, insbesondere was die Tools betrifft, die wir nutzen. Da wir das Pilotteam für agiles Arbeiten  
10 im Bereich Mobility waren, hatte ich von Anfang an Einblicke in die Tools und deren Umsetzung. Wir haben Best Practices entwickelt und ich teile diese Erfahrungen gerne mit anderen Teams innerhalb unserer Rechtsabteilung. Wenn jemand ein Projekt mit Scrum und Kanban abbilden möchte, unterstütze ich gerne und teile meine Praxiserfahrungen.

15 00:02:17

Ich bin die Teamassistentin der zuvor genannten Rechtsabteilung, welche Dierk Schindler als Teamleiter ab Oktober 2019 übernahm. Er lebt agiles Arbeiten und aufgrund meines Glücks, dadurch Teil des Pilotprojekts zur agilen Transformation zu sein, bietet es sich jedoch an, mich auch in andere Teams und Prozesse einzubinden. Meine Erfahrungen und  
20 der Wechsel von einer traditionellen Arbeitsweise zur Agilität als Teamassistentin ermöglichen es mir, wertvolle Einblicke zu geben und andere Teams bei der Umstellung zu unterstützen. Ich verstehe gut, warum es nicht einfach ist, das agile Arbeiten eins zu eins von unserem Team auf andere Teams in der grossen Rechtsabteilung zu übertragen, da jeder anders arbeitet und unterschiedliche Schnittstellen zur Mandantschaft hat. Ich höre  
25 mir die Bedürfnisse jedes Teams an und gebe dann meine Meinung aus meiner Erfahrung, wie man es umsetzen könnte. Es geht nicht darum, jedes Team mit einem fertigen Modell zu versorgen, sondern es muss individuell auf jedes Team angepasst werden. Jedes Team hat seine eigenen Bedürfnisse und Herausforderungen, die berücksichtigt werden müssen.

00:03:14

30 Wir haben schnell gemerkt, dass die aktuelle Arbeitsweise im Team nicht zielführend, sondern eher zeitraubend war. Die händische Aktualisierung von Fällen in einer digitalen Kanban Software hat uns nicht die benötigte Transparenz und den Austausch innerhalb des Teams gebracht. Wir haben früh erkannt, dass wir einen engeren Austausch benötigen und eine Umstellung notwendig ist. Als dann Dierk Schindler im Oktober 2019 die Leitung unseres Teams übernahm, hat er auch schnell erkannt, dass die aktuelle Arbeitsweise  
35 ineffizient ist. Der Grundstein für unsere agile Transformation war damit gelegt.

00:05:30

Nach einem Workshop, welcher uns allen die Werte des agilen Arbeitens näherbrachte, haben wir letztendlich im Januar 2020 mit der Umstellung begonnen, was uns im Hinblick  
40 auf die Corona-Pandemie sehr geholfen hat. Wir waren besser vernetzt und konnten auch im Homeoffice effektiv und transparenter arbeiten.

00:08:40

Wir nutzen eine Kombination aus dem Scrum-Ansatz und Kanban, da wir uns als grosses Team mit verschiedenen Referenten, Teamleitung und Assistenz sehen. Wir haben uns  
45 entschieden, uns teamintern in zwei separate Squads aufzuteilen, um tägliche Abstimmungsmeetings innerhalb mit geringerer Teilnehmeranzahl zu haben. Dabei wechselt die Teamleitung wöchentlich und es gibt einmal in der Woche ein grosses Team-Meeting für Updates, Austausch und mögliche Unterstützung. Ich nehme als Scrum Master an allen Terminen teil. Dies hat sich für uns als sehr hilfreich erwiesen, besonders in Zeiten von  
50 Corona, wo wir uns nicht so einfach persönlich absprechen konnten. Wir haben innerhalb dieser teaminternen Squads jeweils einen Product Owner etabliert, welcher wichtige rechtliche Themen und Risiken, von welchen die Squads berichten, aufnimmt und falls nötig an die Teamleitung kommuniziert. Die Verwendung von Kanban hat uns geholfen, transparenter zu sein und die DevOps-Umgebung bietet viele Möglichkeiten für die Da-  
55 tenauswertung.

00:10:13

Ich bin seit dieser Umstellung näher an den Themen innerhalb der Squads und kriege viel schneller mit, was das Team umtreibt. Meine Rolle lässt sich gut mit dem Begriff «Facilitator» beschreiben. Immer wenn ich Prozesse sehe, die uns behindern, schlage ich vor,  
60 dass wir uns damit befassen und schauen, wie wir sie verbessern können. Für mich steht immer die Frage im Vordergrund, wie ich unser Team organisatorisch unterstützen kann. Für mich ist das der Inbegriff von Agilität, dass der Scrum Master den Blick darauf hat, wo wir uns verbessern können, um schneller und effektiver zu arbeiten.

---

00:10:33

65 Kurze und regelmässige Updates, Transparenz und ein effizienter Informationsfluss sind nicht nur zur Führungskraft, sondern auch zu unseren Mandanten und dem Management wichtig. Wir nutzen ein Board, um diese Informationen zentral zu speichern und von dort aus weiterzuverwenden, ohne dass die Teammitglieder zusätzliche Schritte unternehmen müssen.

70 00:11:27

Ich habe bei der Frage zur Arbeitsumgebung und agilen Methoden ehrlich gesagt etwas gezögert, da ich bei unseren Bereichen ausserhalb des Bereichs Mobility nicht involviert bin und somit inhaltlich nicht beurteilen kann, ob es bei allen juristischen Bereichen sinnvoll ist, agile Methoden einzuführen. Meine Meinung ist jedoch, dass Transparenz grundsätzlich immer möglich ist und nicht schadet. Wenn ich meine Arbeit transparent gestalte,  
75 kann dies beispielsweise bei Krankheitsausfällen helfen, sodass ein Team-Mitglied schnell übernehmen kann oder auch unsere Teamleitung einen Gesamtüberblick über die Arbeit innerhalb der Abteilung behält. Daher denke ich, dass Transparenz grundsätzlich nicht schaden kann.

80 00:12:32

Wir als Team hatten zu Beginn keine klare Vorstellung davon, was «agiles Arbeiten» genau bedeutet und ob es überhaupt auf unsere Rechtsabteilung angewendet werden kann. Um diese Fragen zu klären, haben wir im Dezember 2019 einen Workshop mit einem Agile Coach durchgeführt. Der Coach hat uns die Werte und Prinzipien des agilen Arbeitens nähergebracht und gemeinsam haben wir überlegt, wie wir diese Werte auf unsere  
85 Arbeit als Rechtsabteilung anwenden können. Es war wichtig für uns als Team, dass wir die Arbeitsumgebung gemeinsam mit dem Agile Coach entwickeln, um sicherzustellen, dass es wirklich zu unseren Bedürfnissen passt. Die Teamleitung hat auch eng mit dem Agile Coach zusammengearbeitet, um sicherzustellen, dass die Arbeitsumgebung für das  
90 Team geeignet ist. Wenn das Team nach einigen Wochen feststellte, dass die Arbeitsumgebung noch nicht perfekt war, wurde sie angepasst und weiter verbessert. Diese kontinuierliche Anpassung und Verbesserung ist ein wichtiger Aspekt des agilen Arbeitens und ermöglicht es dem Team, flexibel und schnell auf Änderungen zu reagieren. Die Umstellung auf agiles Arbeiten war jedoch nicht einfach und erforderte eine Umgewöhnung  
95 im täglichen Arbeitsablauf. Wir mussten lernen, wie wir unsere Arbeit transparenter gestalten und miteinander kommunizieren können, um schneller Lösungen zu finden. Es hat

---

etwa ein halbes Jahr gedauert, bis die neue Arbeitsweise wirklich in Fleisch und Blut übergegangen war.

00:16:05

- 100 Ein wichtiger Schmerzpunkt, den wir in unserem agilen Prozess angehen mussten, war die Akzeptanz von bestimmten Terminen als Priorität. Zum Beispiel mussten wir lernen, dass unsere täglichen Meetings zwischen 11:30 und 12:00 Uhr tatsächlich Priorität haben, auch wenn es sich um interne Abstimmungstermine handelt. Natürlich kann es Ausnahmen geben, wenn dringende Angelegenheiten auftreten, aber im Allgemeinen ist es wichtig, dass jeder Teilnehmer anwesend ist, um transparent und auf dem Laufenden zu bleiben. Dies ist auch wichtig im Hinblick auf den Informationsfluss zum Product Owner und zur Teamleitung. Wir haben erkannt, dass jeder Einzelne dazu beitragen muss, damit das Konzept funktioniert und wir erfolgreich sind.

00:16:28

- 110 Wir haben den Scrum Master für unser Team etabliert und ich habe diese Rolle sehr schnell komplett übernommen, da ich bereits deren Teamassistentin war. Der Product Owner hat auch eine wichtige Rolle als «Squad Chef», der den Überblick über die inhaltlichen Themen hat und Updates für sich verwerthen muss. Wir müssen uns darauf konzentrieren, was wichtig ist und ob wir es an die Teamleitung oder unser Management kommunizieren müssen. Wir haben nur 15 Minuten für ein Meeting und müssen sicherstellen, dass jeder die Chance hat, sein Update zu geben. Als Scrum Master muss man auch die Uhr im Auge behalten und gegebenenfalls eingreifen, um sicherzustellen, dass jeder die gleiche Chance hat, sein Update in ca. drei Minuten zu geben.

00:18:40

- 120 Meine Rolle hat sich geändert, da ich nun viel aktiver in den Meetings sein muss und Hindernisse identifizieren muss, die den Prozess beeinträchtigen. Ich fungiere als Timekeeper und Facilitator und suche nach Möglichkeiten, wie ich dem Team helfen kann, indem ich organisatorische Probleme anspreche und Vorschläge mache, um sie zu verbessern. Meine Aufgabe besteht also nicht nur darin, zuzuhören, sondern auch aktiv zu sein und dem Team zu helfen.

00:19:19

- Wir nutzen ein Dashboard, das von unserem Agile Coach erstellt wurde und es ist hauptsächlich ein Führungskräfte-thema, da es sich auf die organisatorische Seite konzentriert. Mein Fokus liegt nicht auf der Auslastung des Teams, sondern darauf, dass alles reibungslos läuft.
- 130

---

00:19:42

Wir haben festgestellt, dass wir durch die Verwendung von Parametern im Kanban und die Entwicklung von Prozessen und Chat Bots effizienter arbeiten können. Wir haben diese Sichtbarkeit durch unser Kanban genutzt und konnten so «Standardfälle», welche  
135 viel Kapazität im Team einnimmt, definieren. Durch die Entwicklung von Bots können unsere Mandanten nun auch selbstständig Antworten erlangen. Wenn es jedoch um komplexe Fälle geht, wird immer noch eine inhaltliche Beratung angeboten. Wir waren erfreut darüber, dass wir nun «Standardfälle» nicht nur benennen, sondern auch beziffern konnten, da wir sie sichtbar gemacht haben.

140 00:24:32

Also auf Teamebene ist es immer noch ein Mega-Highlight für uns, dass wir durch dieses Kanban Board von langen Excel-Listen weggekommen sind. Wir sehen, was uns beschäftigt und was unsere anderen Teammitglieder tun, z. B. auch mittels bestimmter «Tags», die wir innerhalb des Kanban Boards verwenden. Wir haben für uns definiert, dass es gut  
145 wäre, wenn wir einmal pro Woche als Gesamtteam sprechen und uns gegenseitig informieren, was unser «Lowlight» oder unser «Highlight» (z. B. der Abschluss einer langwierigen Verhandlung) war, oder was unsere Top-Priorität ist bzw. wo es gerade brennt, damit wir im Team upgedatet sind. Auf der Mandanten-Ebene haben wir eine separate Arbeitsumgebung eingerichtet, um diese Arbeitsweise auch mit unseren Mandanten zu  
150 verwenden. Wir haben in diesem Fall z. B. eine Extra-Spalte in diesem Kanban Board hinzugefügt, um gemeinsam Fälle zu besprechen, in welchen unser Mandant Rechtsberatung benötigt. Die Fälle werden in die «Impediments»-Spalte verschoben und im wöchentlichen Abstimmungsmeeting besprochen. Die Kommunikation mit dem Management wurde ebenfalls verbessert, indem bestimmte Parameter definiert wurden, die den  
155 Informationsfluss und die Sichtbarkeit an dieses gewährleisten, ohne separate E-Mails zu schreiben. Dies erhöht die Transparenz und macht es einfacher, auf dem neuesten Stand zu bleiben.

00:24:42

Wir haben in unserem Bereich Mobility gemeinsam einen «Boolean» entwickelt, der es  
160 uns ermöglicht, zu entscheiden, welche Informationen für uns intern als gesamte Rechtsabteilung relevant sind und welche auch für das Management von Bedeutung sein könnten. Dabei ist es wirklich einfach, mittels eines kleinen Klicks auf den entsprechenden «Boolean», die Transparenz auf verschiedenen Ebenen zu erhöhen. Natürlich ist es wichtig, dass wir diese Möglichkeit auch aktiv nutzen und unsere Arbeit dadurch entsprechend

165 dokumentieren und pflegen. Letztendlich hat sich unsere Kommunikation und Zusammenarbeit dadurch auch auf verschiedenen Ebenen verändert und verbessert.

00:25:58

Für uns ist es sehr wichtig, dass wir nicht als Pilotteam vorgeben, wie die Arbeitsumgebung aussehen soll, sondern dass wir gemeinsam mit dem jeweiligen Team herausfinden, was für uns am besten passt. Das bedeutet auch, dass wir offen für Änderungen und Anpassungen sind, wenn etwas nicht funktioniert oder Verbesserungen vorgeschlagen werden. Dabei ist es wichtig, dass alle Mitglieder des Teams aktiv daran beteiligt sind und sich einbringen. Wir haben eine regelmässige Meetingstruktur, die sicherstellt, dass wir alle auf dem neuesten Stand sind und Informationen austauschen können. Aber letztendlich muss jedes Team für sich selbst den besten Weg finden, um effektiv zusammenzuarbeiten. Dabei darf man auch mal scheitern, denn das ist Teil des agilen Arbeitens und kann zu Verbesserungen führen. Wichtig ist, dass wir als Team gemeinsam Entscheidungen treffen und auch Risiken transparent und schnell besprechen können.

175 00:29:07

180 Es ist wichtig, dass alle im Team bereit sind, neue Dinge auszuprobieren und nicht sofort aufzugeben, wenn etwas nicht auf Anhieb funktioniert. Unser Teamleiter Dierk Schindler lebt das agile Arbeiten und trägt dazu bei, dass alle motiviert sind, den Prozess weiterzuentwickeln. Auch ich in meiner Rolle als Scrum Master spiele eine wichtige Rolle dabei, den Austausch und die Meetings aufrechtzuerhalten. Es ist ein Zusammenspiel von verschiedenen Faktoren, die dazu führen, dass das agile Arbeiten in unserem Team gut funktioniert. Aber letztendlich ist es auch wichtig, dass sich alle auf den Prozess einlassen.

185 00:33:08

In meinem Verständnis gibt es zwei Faktoren, die mit agilem Arbeiten verbunden sind. Erstens arbeiten wir gemeinsam mit unserer Operationsabteilung daran, weitere Schnittstellen in unseren Systemen zu etablieren, um unsere Tools zu verbinden und weniger verschiedene Arbeitsoberflächen zu schaffen. Wir haben bereits Fortschritte gemacht und werden voraussichtlich dieses Jahr einen grossen Schritt machen. Zweitens haben wir auch eine agile Arbeitsweise bei rechtsabteilungsübergreifenden Themen etabliert. Wir haben eine eigene Arbeitsumgebung mit einem Kanban Board entwickelt, um mit Kolleginnen und Kollegen zusammenzuarbeiten, unabhängig davon, wo wir auf dem Globus gerade sitzen. Wir haben Touchpoints und eine festgelegte Meetingsstruktur, um schnell auf dem neuesten Stand zu sein und transparent zu arbeiten.

195 00:34:15

---

Wir benutzen das Kanban Board im Grunde genommen auch als Ticketing-System. Zum  
200 einen bietet es Transparenz, zum anderen erlaubt es eine Auswertung der Daten, die ein-  
gegeben werden. Zudem entfällt die Notwendigkeit einer Reporting-Zeit zum Manage-  
ment. Wenn unsere Vorgesetzten fragen, wie der Stand eines bestimmten Falls ist, können  
wir im besten Fall sagen: Schau dir gerne unser Kanban Board an, dort befinden sich die  
wichtigsten Informationen. Das bedeutet, dass wir keine umständlichen Excel-Dateien  
205 oder Reporting-Zeiten mehr benötigen, da wir das Kanban Board als tägliches Arbeits-  
mittel nutzen.

00:37:45

Ich habe damals das Kanban Board als totale Bereicherung für mich als Teamassistentin  
und Scrum Master gesehen. Heute, drei Jahre später, kann ich sagen, dass ich viel näher  
210 an meinem Team bin und es grundsätzlich nie schadet, näher an seinen Kolleginnen und  
Kollegen zu sein. Ich sehe den Vorteil in der Transparenz und der Selbstständigkeit, dass  
jeder jederzeit Zugriff auf die Themen des Teams hat und ich sehen kann, was meine  
Kolleginnen und Kollegen beschäftigt. Ob das Kanban-Board überall Sinn macht, hängt  
jedoch von der Abteilung und der inhaltlichen Arbeit ab. In unserem Fall haben wir zu-  
215 nächst gedacht, dass es viel Zeit und Aufwand kosten würde, das Kanban-Board umzu-  
setzen und aus den Daten Nutzen zu ziehen. Heute nutzen wir es jedoch als tägliches  
Arbeitsmittel und mit völliger Selbstverständlichkeit. Die Grösse einer Abteilung spielt  
dabei keine Rolle, da Transparenz immer wichtig ist, unabhängig von der Teamgrösse.

00:39:02

220 Die Kernbotschaft lautet, dass ich den Vorteil von Tools wie Kanban-Boards erkennen  
und nutzen muss. Es ist ein Mindset, das gelebt werden muss und ich darf mich nicht von  
Anfangsschwierigkeiten entmutigen lassen. Ich persönlich schätze als Teamassistentin  
und Scrum Master die Nähe zu meinem Team sehr. Jedoch muss jede Abteilung indivi-  
duell entscheiden, ob solche Tools für sie sinnvoll sind. Wichtig ist am Ende, dass ich  
225 den Vorteil erkenne und es aktiv in meinen Arbeitsalltag integriere.

---

*Interview Transkripte – Ticketing-Systeme*

---

**Protokoll:** Interview per MS Teams mit smartvokat GmbH, nicht anonymisiert**Teilnehmer:** Ignaz Füsgen, Geschäftsführer**Datum:** Mittwoch, 15.03.2023, 13:00–14:00 Uhr

---

00:03:09

Dieser Prozess erfordert immer einen klaren Ablauf und das Endziel ist das Matter Lifecycle Management. Der Zweck besteht darin, eine Anfrage zu organisieren, zu koordinieren, zu bearbeiten und schliesslich als Antwort zurückzugeben. Die Einrichtung solcher Projekte ist jedoch eine Herausforderung, weshalb wir bei uns einen eigenen Prozess entwickelt haben. Dieser beinhaltet verschiedene Elemente und bietet eine sogenannte

5 End-to-End-Lösung. Das Ziel besteht darin, eine gemeinsame Sprache zwischen Rechtsabteilungen und IT zu schaffen und den Prozess in einfachere Bausteine zu zerlegen.

In der juristischen Beratung gibt es einen Eingabe- und einen Fact-Finding-Prozess. Wir

10 haben diesen Prozess in sehr einfache Komponenten aufgeteilt, um eine klare Fokussierung auf die gewünschten Antworten zu ermöglichen. Zum Beispiel gehören dazu das Erteilen von Genehmigungen, das Durchlaufen eines Prüfprozesses und das anschließende Erhalten einer Auskunft oder eines Einblicks. Oder auch das Abfragen von Daten und das Freigeben einer freien Antwort.

15 00:03:13

Es geht darum, eine möglichst effiziente und benutzerfreundliche Schnittstelle, einen «Omni-Channel», zwischen der Rechtsabteilung und den Business Usern zu schaffen, die verschiedene Arten von Anfragen, Genehmigungen, Prüfprozessen und Dokumentenerstellung ermöglicht. Dabei wird ein Prozessmanagement eingesetzt. Durch die Zerlegung

20 des Fact-Finding-Prozesses in einfache Komponenten wird sichergestellt, dass die richtigen Antworten auf die gestellten Fragen gegeben werden können.

00:03:44

Der Prozess ist in drei Phasen gegliedert, die Rechtsquelle, die Prozessentwicklung und die Implementierung. Besonders spannend ist die Fragestellung, wie das Fact-Finding

25 gegliedert ist, welche Aktionen daraufhin folgen und wie der Monitoring-Prozess aussieht. Ich möchte darauf hinweisen, dass Fact-Finding investigativ ist und darauf abzielt, festzustellen, was vorgefallen ist. Hierfür können Hinweisgebersysteme oder Ähnliches genutzt werden. Im Bereich des Self-Assessment geht es darum, Business-User an die Hand zu nehmen und ihnen Guidance zu geben, beispielsweise bei Unterschriftenregelungen

30 oder Konflikten. Insgesamt wurde der Aufbau eines Compliance-Management-Systems grob umrissen und einige mögliche Komponenten beschrieben.

00:09:38

Die User Journey ist ein zentraler Aspekt bei der Gestaltung von Interaktionen zwischen Benutzerinnen und Benutzern und digitalen Systemen. Dabei geht es darum, wie sie von  
35 Anfang bis Ende durch einen Prozess geleitet werden, welche Fragen sie haben und welche Informationen sie benötigen. Insbesondere bei internen Angelegenheiten spielt die User Journey eine wichtige Rolle. Hier geht es darum, wie die Benutzerinnen und Benutzer auf die Plattform gelangen und welche Informationen sie bereitstellen müssen, um ihre Anfragen zu bearbeiten. Oft fühlen sie sich unsicher, da sie nicht genau wissen, welche  
40 Informationen benötigt werden. Daher ist es wichtig, den Prozess so zu strukturieren, dass sie genau wissen, wie sie vorgehen müssen, um die Tür zu öffnen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der User Journey ist die Vorhersehbarkeit des Prozesses. Die Benutzerinnen und Benutzer möchten wissen, was sie erwartet, wenn sie durch die Tür gehen. Daher ist es wichtig, Hilfstexte bereitzustellen, die sie bei der Hand nehmen  
45 und ihnen dabei helfen, den Prozess zu verstehen und zu durchlaufen.

«Omni-Channel» ist ein weiterer bedeutender Aspekt der User Journey, da er den Benutzerinnen und Benutzern ermöglicht, von überall aus auf die Plattform zuzugreifen und den Prozess durchzuführen. Das System sollte so gestaltet sein, dass alle Informationen an einem zentralen Ort gespeichert werden und eine vollständige Historie der Interaktionen mit den Benutzerinnen und Benutzern vorhanden ist.  
50

Effizienz spielt ebenfalls eine wichtige Rolle in der User Journey. Das System sollte so gestaltet sein, dass die Benutzerinnen und Benutzer schnell und einfach alle benötigten Informationen erhalten und dass die Interaktionen nahtlos und effektiv ablaufen. Unnötige Schritte und E-Mails sollten reduziert werden, und den Benutzerinnen und Benutzern  
55 sollte ein Portal zur Verfügung stehen, das ihnen den Status ihrer Anfrage und alle relevanten Informationen anzeigt.

Schliesslich ist es wichtig, dass das System ein klares Leistungsversprechen hat und dass die Benutzerinnen und Benutzer am Ende des Prozesses mit einem positiven Ergebnis herauskommen. Das System sollte sie schnell und effektiv durch den Prozess führen und  
60 ihnen alle benötigten Informationen zur Verfügung stellen, um ihre Anfragen zu bearbeiten.

00:16:10

Das Monitoring ist daher wichtig, um sicherzustellen, dass Anfragen bearbeitet werden

und dass das Leistungsversprechen eingehalten wird. Es muss eine Methode geben, um  
65 zu überwachen, wer für die Bearbeitung von Anfragen verantwortlich ist, wie lange es  
dauern sollte, bis eine Anfrage bearbeitet wird, ob es Probleme gibt und ob sie eskaliert  
werden sollte. Dies wird auch als eine Art von Projektmanagement betrachtet, da es da-  
rum geht, sicherzustellen, dass alle Anfragen effektiv bearbeitet werden. Das Monitoring  
umfasst auch die Benachrichtigung von Mitarbeitenden über den Fortschritt von Anfra-  
70 gen und gegebenenfalls erforderliche Eskalationen oder Weiterleitungen. Alles in allem  
ist es wichtig, ein effektives Monitoring-System zu haben, um sicherzustellen, dass das  
Leistungsversprechen eingehalten wird und dass alle Anfragen effektiv bearbeitet werden.  
00:21:19

Eine proaktiv denkende und handelnde Rechtsabteilung kann in der Tat einen grossen  
75 Mehrwert für das Unternehmen schaffen, indem sie nicht nur als Dienstleister fungiert,  
sondern auch als strategischer Partner. Indem sie eng mit anderen Abteilungen wie bspw.  
Marketing und Public Affairs zusammenarbeitet, kann die Rechtsabteilung einen Einfluss  
auf die Wettbewerbskultur des Unternehmens haben und einen Wettbewerbsvorteil schaf-  
fen. Es ist wichtig, dass die Rechtsabteilung nah am Business und den Prozessen des  
80 Unternehmens ist, um real-time Daten zu generieren und effektiv zu agieren. Eine gut  
organisierte und proaktiv handelnde Rechtsabteilung kann daher von grossem Nutzen für  
ein Unternehmen sein.

00:23:50

Der Ansatz, den ich beschrieben habe, besteht darin, zunächst eine umfassende Datenba-  
85 sis zu schaffen, um die Art und Häufigkeit der rechtlichen Anfragen, die das Unterneh-  
men erhält, zu verstehen. Dies kann durch die Einrichtung eines zentralen Kanals für  
rechtliche Anfragen erfolgen, über den alle Anfragen kanalisiert werden können. Sobald  
diese Daten gesammelt wurden, können sie analysiert werden, um festzustellen, welche  
Themen die meisten Anfragen generieren, welche Anfragen am längsten dauern, welche  
90 Regionen die meisten Anfragen generieren usw. Auf der Grundlage dieser Analyse kön-  
nen dann Entscheidungen darüber getroffen werden, wie die Ressourcen der Rechtsabtei-  
lung am effektivsten eingesetzt werden können. Wenn beispielsweise ein bestimmtes  
Thema viele Anfragen generiert, könnte die Rechtsabteilung entscheiden, dass eine spe-  
zialisierte Einheit für dieses Thema eingerichtet werden sollte. Wenn andererseits viele  
95 Anfragen generiert werden, die in ähnlicher Weise bearbeitet werden können, könnte die  
Rechtsabteilung versuchen, den Prozess für die Bearbeitung dieser Anfragen zu standar-  
disieren und zu automatisieren. Der Aufbau einer umfassenden Datenbasis hat auch den

---

Vorteil, dass die Rechtsabteilung ihre Leistung transparenter machen kann. Indem die Abteilung messbare KPIs für die Bearbeitung von Anfragen festlegt und diese Daten regelmäßig präsentiert, kann sie zeigen, wie sie zum Erfolg des Unternehmens beiträgt und ihr Budget gegenüber anderen Abteilungen rechtfertigen.

00:27:49

Es geht bei der Herausforderung im Matter Management darum, dass viele Personen in der Rechtsabteilung denken, dass es sich dabei nur um Dokumentenmanagement handelt, da sie im Sinne von Ergebnistypen denken und nicht im Prozess. Es ist wichtig zu erklären, dass es im Prozess gewisse Regeln gibt, wer zuständig ist, wie lange es dauern soll und wie die Priorisierung üblicherweise aussieht. Hierbei müssen Regelwerke hinterlegt werden, um Governance zu schaffen. Eine weitere Herausforderung ist technologischer Natur, da die Rechtsabteilung meistens relativ wenig IT-Unterstützung erhält und sich selber das beibringen muss, sich in diese Welt zu bewegen. Sie sind nicht die grössten im Unternehmen und bekommen dementsprechend weniger IT-Support. Es gibt viele Gemischtwarenläden, die man integrieren muss, um eine einheitliche Lösung zu schaffen. Einige arbeiten noch mit Lotus Notes Datenbanken oder anderen Apps, die integriert werden müssen. Die Budgets für die Rechtsabteilung sind im Vergleich zu anderen Abteilungen oft begrenzt, da sie nicht so viele Personen haben und nicht so strategisch wichtig sind. Dies sind die beiden wesentlichen Herausforderungen im Matter Management.

00:30:10

Also die drei Hauptvorteile eines gut funktionierenden Matter Management Systems wären Userzufriedenheit, Effektivität und die Möglichkeit, Trends frühzeitig zu erkennen. Durch ein effektives Matter Management System können die Anwenderinnen und Anwender schneller und einfacher auf benötigte Informationen zugreifen, was zu einer höheren Zufriedenheit führt. Auch kann das System dabei helfen, Fehler oder Duplikationen zu vermeiden, was zu einer höheren Effektivität beiträgt. Des Weiteren kann das System dazu beitragen, Trends in Bezug auf bestimmte Rechtsfragen oder Geschäftsbereiche frühzeitig zu erkennen und somit proaktiv zu handeln, anstatt erst auf Probleme zu reagieren, die bereits aufgetreten sind. Dies kann auch dazu beitragen, Risiken zu minimieren und Geschäftsentscheidungen besser zu treffen. Und natürlich ist es wichtig, dass das System auf einem Regelwerk und einer Governance basiert, um sicherzustellen, dass alle Daten und Informationen korrekt und sicher gespeichert werden und dass alle relevanten Regeln und Vorschriften eingehalten werden.

---

00:31:00

Es scheint, als ob die digitale Transformation einen Beitrag zur Einführung eines Systems leistet, das die Diskussion darüber, welche Dienstleistungen die Rechtsabteilung anbieten soll, anstößt. Diese Diskussion umfasst Fragen wie: Was sollten wir auslagern und was  
135 sollten wir intern erledigen? Wie sollten wir interne Aufgaben bearbeiten? Welche Prozesse sind wiederkehrend und wie können wir diese effektiver gestalten? Durch die Einführung von Workflow-Systemen und Datenräumen können Projekte besser unterstützt werden, während Prozesse effektiver gestaltet werden können, indem man sich auf wiederkehrende Aufgaben konzentriert. Die Diskussion darüber, ob die Rechtsabteilung eher  
140 projekt- oder prozessorientiert arbeitet, kann dazu führen, dass sich die Organisation entsprechend aufstellt. Beispielsweise kann die Einrichtung von Shared Service Center-Strukturen für Legal Operations sinnvoll sein, insbesondere wenn die Organisation international tätig ist.

00:35:19

145 Es ist wichtig, den Business User im Auge zu behalten und sicherzustellen, dass das Angebot ihren Erwartungen entspricht und sie es nutzen können. Die Zufriedenheit der Benutzerinnen und Benutzer sollte stetig überwacht werden. Bayer beispielsweise befragt automatisch nach jeder Anfrage die Zufriedenheit der Benutzenden und ob sie sich verbessert hat.

150 00:37:23

Der Fokus muss immer auf den Business User und seine Bedürfnisse liegen, um sicherzustellen, dass die Prozesse und Inhalte relevant und leicht verständlich sind. Es ist auch wichtig, kontinuierlich zu messen und zu überprüfen, ob die Bedürfnisse tatsächlich erfüllt werden und ob Verbesserungen möglich sind. Die Einbeziehung von Stakeholdern  
155 und das Berücksichtigen ihrer Bedürfnisse während des Designprozesses ist ebenfalls ein wichtiger Faktor, um sicherzustellen, dass die Lösungen auch tatsächlich angewendet werden und den gewünschten Nutzen bringen.

00:40:30

Die Integration mit anderen Systemen, Flexibilität, Wissensmanagement und Auswertbarkeit sind wichtige Kriterien für die Einführung eines Ticketing-Systems/Matter Management Systems. Um die Integration mit anderen Systemen zu gewährleisten, ist es wichtig, dass das System APIs und Schnittstellen bereitstellt, um mit anderen Systemen zu kommunizieren. Das System sollte auch in der Lage sein, Daten aus anderen Systemen zu importieren und in den Prozess einzubeziehen. Die Flexibilität des Systems hängt von

165 der Konfigurierbarkeit der Workflows und Prozesse ab. Das System sollte benutzer-  
freundlich sein und es sollte den Benutzenden ermöglichen, Prozesse schnell und einfach  
anzupassen. Gleichzeitig sollte das System auch in der Lage sein, individuelle Anforde-  
rungen zu erfüllen, die nicht durch die Standardfunktionen abgedeckt sind. Das Wissens-  
management ist auch ein weiterer Aspekt, da es eine effektive und effiziente Zusammen-  
170 arbeit zwischen den Benutzenden fördert. Das System sollte eine zentrale Wissensdaten-  
bank bereitstellen, in der alle relevanten Informationen zu Prozessen und Anfragen ge-  
speichert sind. Es sollte auch eine Möglichkeit geben, das Wissen zu teilen und die Zu-  
sammenarbeit zu fördern. Schliesslich ist die Auswertbarkeit ein wichtiges Kriterium, um  
Erkenntnisse aus den Prozessen und Daten zu gewinnen. Das System sollte verschiedene  
175 Reporting- und Analysefunktionen bieten, die es den Benutzenden ermöglichen, Daten  
aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und Entscheidungen zu treffen.

00:40:44

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um auf Trends in Bezug auf rechtliche Fragestellun-  
gen zu reagieren. Eine Möglichkeit besteht darin, Interventionen wie Seminare, Check-  
180 listen oder Schulungen anzubieten, um sicherzustellen, dass das Unternehmen compliant  
bleibt. Eine andere Möglichkeit besteht darin, den Prozess als Ganzes zu überdenken und  
zu optimieren, um sicherzustellen, dass er so effizient und effektiv wie möglich ist. Letzt-  
endlich ist es wichtig, sicherzustellen, dass die User Experience sowohl für die Business  
User als auch für die Mitarbeitenden der Rechtsabteilung verbessert wird.

185 00:45:50

Es gibt zwei Arten, wie man die Produktivität betrachten kann. Die erste ist als Leistung  
und die zweite ist als Indikator dafür, wo jemand Unterstützung braucht. Das Unterneh-  
men ermutigt seine Mitarbeitenden, ihre Stunden aufzuzeichnen, nicht um ihre Leistung  
zu bewerten, sondern um zu sehen, wo die Budgetschätzungen nicht getroffen wurden  
190 und um zu erkennen, ob jemand Unterstützung benötigt. Das Ziel ist es, ein besseres Ver-  
ständnis für die Arbeitsbelastung und Arbeitsabläufe zu bekommen. Die Tracking-Sys-  
teme messen nicht die Leistung, sondern dienen dazu, den Mitarbeitenden mehr Kontrolle  
und Transparenz über ihre Arbeit zu geben, damit sie ihre Aufgaben besser priorisieren  
und managen können.

195 00:48:09

Agile Methoden wie Kanban, sind sehr nützlich, um ein agiles Team effektiv zu managen  
und den Fortschritt von Projekten in Echtzeit zu verfolgen. Es ist auch sehr vorteilhaft,

---

200 dass viele Ticketing-Systeme bereits eine Art von Kanban-Board haben, um den Fortschritt der Aufgaben und Projekte zu verfolgen. Durch die Verbindung zum Produkt ist es möglich, die Kommunikation in Echtzeit zu verbessern und die Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern zu fördern. Insgesamt können diese Systeme dazu beitragen, dass agile Teams effektiver und produktiver arbeiten können.

00:48:38

205 Ohne die digitale Transformation würde eine Einführung von agilen Methoden in der Rechtsabteilung nicht stattfinden. Technologie spielt eine wichtige Rolle bei der Unterstützung und Umsetzung von Agilität in der Realität. Eine digitale Implementierung kann die Durchdringung und Implementierung erheblich beschleunigen im Vergleich zu einer physischen Implementierung, die geografische Einschränkungen mit sich bringen kann. Obwohl Technologie eine wichtige Rolle spielt, ist sie kein absolutes Muss. Selbst wenn  
210 alle im selben Raum sitzen und Papier und Stift benutzen, ist es möglich, agil zu arbeiten.

00:49:51

215 Es kann nicht einfach eine universelle Lösung geben, da es auf die spezifischen Bedürfnisse und Budgets der Unternehmen ankommt. Es gibt grosse Systeme, die sehr teuer sind und nicht für alle Unternehmen geeignet sind. Die Frage ist also, ob es Anbieter gibt, die entsprechende Angebote für Unternehmen anbieten können, die sich keine grossen Systeme leisten können oder keine eigene Rechtsabteilung haben. Es gibt Unternehmen, die nur eine Handvoll Mitarbeitende haben und dennoch rechtliche Fragen klären müssen, wie z. B. Datenschutz oder Vertragsfragen. In solchen Fällen können sie diese Fragen an eine externe Kanzlei weitergeben. Es gibt verschiedene Angebote auf dem Markt, wobei  
220 es für grössere Unternehmen tendenziell mehr Angebote gibt als für kleinere Unternehmen. Insgesamt hängt es also von den individuellen Anforderungen und Ressourcen ab, welche Angebote für ein Unternehmen geeignet sind.

00:52:59

225 Es ist definitiv richtig, dass grössere Rechtsabteilungen das Thema der digitalen Transformation auf ihrer Agenda haben und auch bereits an verschiedenen Stellen im Prozess arbeiten. In kleineren Abteilungen hängt es wahrscheinlich von den individuellen Bedürfnissen und Möglichkeiten ab, ob man eine Lösung findet, die man selber einsetzen kann oder ob man auf externe Anbieter angewiesen ist. Eine Frage ist dabei, welche Angebote es auf dem Markt gibt und ob diese auch für kleinere Unternehmen und Rechtsabteilun-

---

230 gen zugänglich und bezahlbar sind. «Citizen Development» kann hier sicherlich eine interessante Möglichkeit sein, um eine eigene Lösung zu konfigurieren und umzusetzen, ohne aufwendige IT-Projekte starten zu müssen.

00:55:50

235 Also aus meiner Perspektive kann ich sagen, dass es mir wichtig ist, dass Unternehmen sich mit der Digitalisierung auseinandersetzen und Lösungen finden, um ihre Prozesse effizienter zu gestalten. Dabei spielt auch die Rechtsabteilung eine grosse Rolle, da sie in der Regel viel mit Dokumenten und Anfragen zu tun hat. Ich denke, dass es vor allem für grössere Unternehmen sinnvoll ist, sich mit low-code-Lösungen auseinanderzusetzen, um ihre Prozesse zu automatisieren und zu vereinfachen. Allerdings bin ich mir auch bewusst, 240 dass es immer noch Entwickler benötigt, die solche Lösungen umsetzen können. Ein weiterer Punkt, der mir wichtig ist, ist das Thema Remote-Arbeit. Ich persönlich bin der Meinung, dass Unternehmen in der heutigen Zeit in der Lage sein sollten, ihre Mitarbeitende auch remote einzubinden und so flexibles Arbeiten zu ermöglichen. Dabei spielt die Cloud eine grosse Rolle, um alle benötigten Informationen und Applikationen jederzeit zugänglich zu machen. Auch selbstorganisierende Teams sehe ich als wichtigen 245 Trend, um die Hierarchien in Unternehmen zu reduzieren und Projekte effizienter zu gestalten. Insgesamt denke ich, dass die Digitalisierung und die Veränderungen im Arbeitsumfeld eine grosse Chance für Unternehmen darstellen, um sich zukunftsfähig aufzustellen.

---

**Protokoll:** Interview per MS Teams, legal-operations.com, nicht anonymisiert

**Teilnehmer:** Achim Tschauder, freiberuflich tätig

**Datum:** Freitag, 24.03.2023, 10:00–11:00 Uhr

---

00:00:00

Ich habe vor meinem Einstieg in die Rechtsbranche im Jahr 2008 in anderen Branchen gearbeitet, in denen Ticketing-Systeme bereits seit langer Zeit etabliert waren. In der IT-Branche beispielsweise war das Thema ein alter Hut und auch in anderen Bereichen wie  
5 z. B. der Personalabteilung wurden solche Systeme für die Ausstellung von Bescheinigungen und Ähnlichem bereits akzeptiert.

00:00:59

Vor etwa drei bis vier Jahren kam das Thema Ticketing-Systeme in den USA auch im Rechtsmarkt auf und viele Rechtsabteilungen führten diese Systeme ein. T-Mobile US  
10 hat seine Lösung, basierend auf Microsoft 365, bereits 2019 anlässlich der CLOC-Tagung präsentiert.

00:01:37

Seitdem steht das Thema auch in vielen meiner Projekte auf der Agenda, da es sich als nützliches Instrument zur effizienten Bearbeitung von Anfragen erwiesen hat und es sich  
15 technisch und konzeptionell um einen vergleichsweise einfachen Use Case handelt. Leiterinnen und Leiter von Rechtsabteilungen müssen zunehmend aufgrund des Kostendrucks Kennzahlen liefern, die oft nicht verfügbar sind. Anfragen werden traditionell über Telefon oder E-Mail eingereicht und nicht systematisch dokumentiert, was es schwierig macht, solche Daten zu erheben. Daher hat das Thema in vielen Rechtsabteilungen an  
20 Popularität gewonnen, da es eine gute Quelle für die Erhebung solcher Informationen ist.

00:03:35

Es geht darum, dass elektronische Formulare mit vordefinierten Feldern verwendet werden, um verschiedene Arten von Anfragen und die damit verbundenen Daten zu sammeln und zu bearbeiten. Um die Anzahl verschiedener Anfragetypen zu reduzieren, sollten  
25 diese zuvor in der Rechtsabteilung identifiziert und sachlich gruppiert werden. Die Formulare sollten so strukturiert sein, dass sie alle erforderlichen Informationen und Dokumente sammeln, um die Anfragen bewerten zu können. Das Ziel ist es, alle relevanten Daten zu sammeln und gleichzeitig Prozesse in der Rechtsabteilung anzustossen, um eine schnelle Bearbeitung der Anfragen zu gewährleisten. Im Idealfall sollten diese Formulare

30 im Intranet verfügbar sein und automatische Benachrichtigungen an die zuständigen Teams senden, um die Anfragebearbeitung zu optimieren.

00:06:53

Eine Möglichkeit, um die Zusammenarbeit zwischen Rechtsabteilung und Business zu verbessern, ist die Einführung eines Ticketing-Systems. Durch die Auswahl der richtigen  
35 Use Cases und eine klare Kommunikation des Nutzens für das Business kann man Wartezeiten reduzieren und die Effizienz steigern. Es ist jedoch wichtig, die persönliche Beziehung zwischen Legal und Business aufrechtzuerhalten. Einige Rechtsanwender können jedoch zögern, ein solches System einzuführen, da es eine Veränderung darstellt und sie den persönlichen Kontakt zu den Business Usern vermissen könnten. Indem man sich  
40 auf repetitive, zeitintensive, vergleichsweise risikoarme Use Cases konzentriert und die Möglichkeit bietet, direkt an die richtigen Experten weitergeleitet zu werden, können diese Bedenken ausgeräumt werden. Ein weiterer Vorteil eines Ticketing-Systems ist die Möglichkeit, Transparenz an der Schnittstelle zwischen der Rechtsabteilung und internen oder externen Kunden zu schaffen. Dies kann dazu beitragen, Risiken frühzeitig zu er-  
45 kennen und zu begegnen. Das Tracken von Anfragen kann auch dazu beitragen, die Leistung der Rechtsabteilung zu messen und Engpässe zu identifizieren.

00:06:53

Ich stimme Ihnen zu, dass die Grösse der Rechtsabteilung nicht unbedingt ausschlaggebend dafür ist, ob ein Ticketing-System sinnvoll ist oder nicht. Der Nutzen, den ein solches System bietet, hängt eher von den Anforderungen und Herausforderungen der  
50 Rechtsabteilung ab, wie beispielsweise der Menge und Komplexität der Anfragen. Es ist jedoch wichtig, dass die Rechtsabteilung sich mit dem Thema auseinandersetzt und prüft, ob ein Ticketing-System für ihre Bedürfnisse geeignet ist. Dabei spielt auch die Integration in das Business und die Fähigkeit der Business User, sich selbst zu helfen, eine Rolle.  
55 Wenn die Rechtsabteilung jedoch feststellt, dass ein Ticketing-System sinnvoll ist, sollte sie es einführen, unabhängig von der Grösse der Abteilung.

00:18:57

Nach der Einführung des Ticketing-Systems ist es wichtig, regelmässig zu überprüfen, ob alle notwendigen Felder vorhanden sind und ob das Reporting und die KPIs hilfreich  
60 und nützlich sind. Auch die Erweiterung auf weitere Anfragetypen und die Implementierung von Self-Service Funktionen sind sinnvolle Schritte, um die Effizienz zu steigern. Für standardisierte Anfragen können Vorlagen erstellt werden, um den Arbeitsaufwand zu minimieren. Insgesamt kann ein Ticketing-System dazu beitragen, dass sich die

---

Rechtsabteilung auf die wichtigen und komplexen Fälle konzentrieren kann, während  
65 routinemässige Anfragen automatisiert und schneller bearbeitet werden.

00:20:28

Es ist oft sinnvoll, bereits vorhandene Technologien und Ressourcen zu nutzen, um Im-  
plementierungskosten und -zeit zu sparen. Auch die Integration von Self-Service-Tools  
in bestehende Systeme und Prozesse kann die Akzeptanz und Nutzungsbereitschaft erhö-  
70 hen. Es ist auch wichtig, die IT-Abteilung in den Implementierungsprozess einzubeziehen,  
um sicherzustellen, dass die Lösung sicher und kompatibel ist.

00:22:25

Change-Management und Kommunikation sind in der Tat wichtige Aspekte bei der Ein-  
führung von neuen Technologien und Arbeitsprozessen. Es ist sinnvoll, sich auf einen  
75 bestimmten Bereich zu konzentrieren und gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeiten-  
den die neuen Formulare und Prozesse zu entwickeln und zu testen. Eine schrittweise  
Einführung und Schulung der Mitarbeitenden können dazu beitragen, dass die neuen Pro-  
zesse schnell und effektiv umgesetzt werden können.

00:22:25

80 Es geht darum, den Nutzen und die Vorteile einer solchen Lösung richtig zu kommuni-  
zieren und zu vermitteln. Wenn man klar aufzeigt, dass diese Lösung Zeit und Mühe spart,  
die Arbeit erleichtert und dabei auch noch Fehler minimiert, dann ist es meistens leicht,  
die Nutzerinnen und Nutzer davon zu überzeugen. Es ist wichtig, die Bedürfnisse aller  
Nutzenden zu verstehen und darauf einzugehen, um sicherzustellen, dass die Lösung auch  
85 wirklich einen Mehrwert bietet. Durch eine gute Kommunikation und Schulung kann man  
auch sicherstellen, dass die Nutzenden die Lösung richtig einsetzen und auch verstehen,  
wie sie funktioniert.

00:25:35

Wichtige Vorteile aus der Perspektive der Business User ist die allgemeine Effizienzstei-  
90 gerung. Durch die Verringerung von Wartezeiten und die Erhöhung der Reaktionsge-  
schwindigkeit können Business Prozesse beschleunigt werden, was wiederum zu einer  
höheren Produktivität der Mitarbeitenden führt. Die Reduzierung von Ping-Pong-Kom-  
munikation und die Verkürzung von Aufwand und Dauer können ebenfalls zu einer er-  
heblichen Effizienzsteigerung beitragen. Durch zielorientiertes Reporting der Daten kann  
95 eine Transparenz erreicht werden, die ohne eine technologiegestützte Lösung kaum mög-  
lich wäre. Auch das Thema Triage und der automatisierte Versand von Nachrichten, z. B.  
bei Veränderung des Bearbeitungsstatus, können zu einem erheblichen Vorteil führen,

---

ebenso wie die zentrale Speicherung von Dokumenten. Insgesamt gibt es also viele Gründe, die für die Implementierung eines solchen Systems sprechen.

100 00:27:43

Es ist zu bemerken, dass Rechtsabteilungen heutzutage vermehrt damit beschäftigt sind, Prozesse zu optimieren und zu gestalten. Vor drei bis vier Jahren mag der Fokus eher auf der Technologie gelegen haben, jedoch haben sich die Anforderungen und Herausforderungen in der Geschäftswelt im Laufe der Zeit verändert. Ein Beispiel dafür ist der sogenannte Matter Lifecycle Management Prozess von CLOC, ein Vorgehensmodell für die

105 end-to-end Bearbeitung von Anfragen innerhalb der Rechtsabteilung, welches sich meiner Ansicht nach zu einem Standard entwickeln wird.

00:27:45

Das Thema Betriebsrat ist in Deutschland tatsächlich sehr wichtig und muss bei der Einführung berücksichtigt werden.

110

Um Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden, ist es wichtig klare Regeln und Vereinbarungen zu treffen. Eine transparente und offene Kommunikation mit den Mitarbeitenden ist ebenso von grosser Bedeutung, um Bedenken und Sorgen auszuräumen und das Vertrauen zu stärken. Es ist zu betonen, dass ein Matter Intake-System nicht dazu

115 gedacht ist, die Leistung der Mitarbeitenden zu überwachen oder zu bewerten, sondern dass es dazu beitragen soll, den Arbeitsprozess und die Zusammenarbeit zu verbessern.

00:33:44

Es ist hilfreich, die Anfragen logisch zu gruppieren und die Anzahl der Anfragetypen gering zu halten, um den Anwendern in den Unternehmen die Nutzung des Systems zu

120 erleichtern. Ausserdem ist es sinnvoll, eine verständliche Sprache zu wählen, die keine juristischen Begriffe oder Paragraphen enthält. Die Gestaltung des Formulars und seine Benutzerfreundlichkeit sind von erheblicher Bedeutung.

00:33:52

Die Definition von Metadaten und KPIs ist ebenfalls ein wesentlicher Faktor bei der Implementierung eines solchen Systems. Es ist wichtig, darüber nachzudenken, welche Informationen verfolgt und gemessen werden müssen, um der Rechtsabteilung einen Mehrwert zu bieten.

125

00:34:00

Darüber hinaus ist die Einbeziehung aller Nutzenden erforderlich, um sicherzustellen, dass das System auf ihre Bedürfnisse und Anforderungen zugeschnitten ist.

130

---

00:38:48

Es ist sinnvoll, bei der Einführung einer neuen Softwarelösung oder einer digitalen Plattform zuerst im Unternehmen zu schauen, ob bereits vorhandene Technologien genutzt werden können, um Prozesse zu vereinfachen und zu verbessern. Es sollte vermieden werden, Systeme einzuführen, die zu einem hohen Aufwand an E-Mails und manueller Arbeit führen, sondern stattdessen eine nahtlose Integration in bestehende Prozesse angestrebt werden. Eine gute Softwarelösung sollte auch ein ordentliches Reporting ermöglichen, um Daten zu erheben und bereitzustellen, die analysiert werden können. Das kann beispielsweise mit Analysetools wie Power BI oder Tableau geschehen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Möglichkeit, automatisch Informationen zu verschicken, wenn bestimmte Regeln und Bedingungen erfüllt sind. Es wird empfohlen, bestehende Ticketing-Systeme oder andere technische Features zu nutzen, anstatt sich eine eigene Lösung zu entwickeln oder teure Lizenzen für No-Code Plattformen anzuschaffen.

00:42:32

Es ist empfehlenswert, sich mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Rechtsabteilungen in Verbindung zu setzen und sich über das Thema auszutauschen. Man soll sich nicht hinsetzen und alles neu erfinden, sondern das, was bereits vorhanden ist, nutzen und an die eigenen Bedürfnisse anpassen. Das ist eine bereits erprobte Methode.

00:43:01

In den Projekten, die ich begleite, wird bei der Planung der Einführung von neuen Systemen oder Prozessen immer ein zweites Teilprojekt gestartet, das sich von Anfang an mit dem Reporting beschäftigt. Dabei werden Unternehmensziele oder Ziele für die Rechtsabteilung abgeleitet, die auf den Markt- und Kundenanforderungen basieren. Die für uns relevanten KPIs werden ausgewählt, um die Zielerreichung zu messen, wie beispielsweise Responsezeiten oder Durchlaufzeiten. Daraus wird definiert, welche Daten benötigt werden und in welchem Regelwerk sie kombiniert werden müssen, um eine Aussage treffen zu können. Wir messen dann beispielsweise den Zeitraum zwischen der Anfrage und dem Abschluss der Anfrage, um unsere Durchlaufzeit zu reduzieren. Hierfür benötigen wir Zeitstempel und Anfragetypen, die in einer einfach verständlichen Grafik dargestellt werden müssen. Dieses Teilprojekt ist von grosser Bedeutung, um letztendlich die Performance-Indikatoren und das Reporting zu definieren.

00:46:31

Meiner Meinung nach dienen Ticketing-System vor allem dazu, sicherzustellen, dass alle

relevanten Stakeholder informiert werden, wenn Anfragen eingehen, und dass die Zusammenarbeit innerhalb der Rechtsabteilung dadurch verbessert wird. Wenn man das Ticketing-System mit einem Knowledge Management System verknüpft, kann man auch auf alte Anfragen und Fallbearbeitungen zurückgreifen und somit Zeit sparen. Es ist interessant zu hören, dass in den USA Chatbots aus diesem Wissen erstellt werden.

00:53:36

170 Ticketing-Systeme in Rechtsabteilungen sind bereits weit verbreitet und werden sich weiter durchsetzen. Agile Methoden hingegen sind ein separates Thema und es gibt Vorreiter in der Branche, die man kontaktieren kann, um sich darüber zu informieren.

---

**Protokoll:** Interview per MS Teams, Siemens Healthineers, nicht anonymisiert

**Teilnehmer:** Benjamin Polster, Head of Process & Technology Management

**Datum:** Dienstag, 11.04.2023 11:00–11:45 Uhr

---

00:02:24

Unser Unternehmen verwendet derzeit ein Ticketing-System für seine Hotlines bei Datenschutzverletzungen und Compliance-Problemen. Für allgemeine Serviceanfragen haben wir jedoch bisher kein Ticketing-System angeboten, da der persönliche Kontakt bevorzugt wird und es an Daten fehlt, um Anfragen zu qualifizieren und zu priorisieren. Dennoch prüfen wir aktiv die Einführung eines Ticketing-Systems für allgemeine Rechtsanfragen und wir führen derzeit eine grosse Ausschreibung für ein universelles Matter Management Tool durch, das die Möglichkeit eines Ticketing-Systems beinhaltet. Unser Unternehmen wägt die verschiedenen Faktoren ab und arbeitet daran, einen geeigneten Partner und ein Tool zu finden, um das Ticketing-System effektiv umsetzen zu können.

00:02:26

Wir haben ein spezielles Ticketing-System entwickelt, das sich auf technische und inhaltliche Fragen bezieht, die spezifisch für unsere Anwendungen sind und nicht themenspezifisch. Dieses IT-Ticketsystem ist auf unsere Anwendungen zugeschnitten.

15 00:03:51

Wir haben verschiedene Faktoren, die ein Ticketing-System beeinflussen. Ein wichtiger Faktor ist die Zuständigkeitsmatrix innerhalb der Rechtsabteilung. Wir haben spezifische Zuständigkeiten für verschiedene Business Lines, Regionen, Länder und Sachgebiete. Die meisten unserer operativen Kolleginnen und Kollegen kennen ihre Ansprechpartner in der Rechtsabteilung gut und wissen, wen sie bei Anfragen kontaktieren müssen. Wir sind der Meinung, dass persönlicher Kontakt in vielen Fällen bevorzugt wird. Im Rahmen der Prozessoptimierung versuchen wir nun, das Ganze zu vereinheitlichen und eine Qualifizierung der Anfragen zu erreichen. Dafür müssen wir die Vertragsparteien, das inhaltliche Anliegen und andere wichtige Informationen kennen. Wir sehen im Ticketing-System vor allem die Möglichkeit, unspezifische oder allgemeine Anfragen zu qualifizieren, um eine sinnvolle Verteilung zu ermöglichen. Es ist jedoch schwer zu quantifizieren, wie viele dieser unspezifischen Anfragen wir bekommen werden, da es noch kein vollständig etabliertes Matter Management oder Legal Service Request Management gibt, das von der Rechtsabteilung gepflegt wird. Wir müssen noch herausfinden, auf welche Anfragen

30 wir uns am Anfang fokussieren und spezialisieren können, um unser System weiter auszubauen.

00:10:25

Das Ziel besteht darin, ein Ticketing-System zu implementieren, das die Erfassung von KPIs ermöglicht und eine umfassende Sicht auf die Rechtsberatungsleistungen des Unternehmens bietet. Das Ticketing-System soll die Kommunikation und Zusammenarbeit  
35 zwischen den verschiedenen Abteilungen und Teams erleichtern und verbessern.

00:11:47

Indem wir KPIs und ein Ticketing-System einführen, können wir den Mehrwert unserer Rechtsabteilung für das Unternehmen quantifizieren und zeigen. Durch die Kanalisierung von Anfragen können wir den Review-Aufwand minimieren und interne Prozesse optimieren, was letztendlich zu einer höheren Effizienz führt. Es ist wichtig, den Fokus auf eine enge Zusammenarbeit mit unseren Kolleginnen und Kollegen im Business und anderen Abteilungen beizubehalten, um sicherzustellen, dass wir die Bedürfnisse des Unternehmens verstehen und ihnen gerecht werden.

45 00:13:56

Durch eine bessere Kanalisierung der Anfragen und eine Spezialisierung der Kolleginnen und Kollegen kann das implizite Wissen besser genutzt und weitergegeben werden. Das Wissen sollte dokumentiert werden, damit es im Unternehmen verfügbar bleibt, selbst wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen. Dies kann durch Schulungen, Austauschprogramme oder das Erstellen von Handbüchern und Leitfäden erreicht werden. Ein effektives Wissensmanagement kann die Effizienz und Produktivität erhöhen und dem Unternehmen helfen, wettbewerbsfähig zu bleiben.

00:18:43

Ein Ticketing-System sollte in der Tat nicht die einzige Schnittstelle zur Rechtsabteilung sein, sondern eher als Unterstützung und Ergänzung dienen. Und es ist auch wichtig, dass die Priorisierung der Tickets gut durchdacht wird, um sicherzustellen, dass die Anfragen effizient und zeitgerecht bearbeitet werden. Change-Management ist sicherlich ein kritisches Thema, da es einen grossen Einfluss auf das Unternehmen hat. Auch wird versucht, proaktiv zu sein und Templates und Trainings bereitzustellen, um Probleme im Voraus zu vermeiden.

60 00:19:57

Durch die Bereitstellung von Vertragsmustern und allgemeinen Richtlinien können die Mitarbeitenden im Business Bereich schnell und einfach auf die benötigten Informationen

---

zugreifen und somit auch effizienter arbeiten. Die Rechtsabteilung muss auch nicht immer  
65 zwangsläufig eingeschaltet, sondern nur bei Bedarf hinzugezogen werden. Dadurch wird eine effizientere Zusammenarbeit zwischen der Rechtsabteilung und den anderen Bereichen des Unternehmens ermöglicht.

00:21:43

Die digitale Transformation stellt uns vor Herausforderungen. Wir als Team lernen durch  
70 ein Informationssystem die Rechtsabteilung besser kennen, indem wir uns auf die Bedürfnisse unseres Unternehmens konzentrieren und entsprechend Inhalte und Anwendungen bereitstellen. Wir haben bereits Analysen durchgeführt, um zu sehen, wie die Rechtsabteilung innerhalb der Lieferkette arbeitet und wo wir unsere digitale Präsenz verstärken können.

75 00:23:35

Wir müssen jedoch vorsichtig sein, da das Ticketing-System nur ein Mittel zum Zweck ist und nicht in allen Fällen relevant ist. Wir sollten uns stattdessen auf unsere Geschäftsbedürfnisse konzentrieren und unsere digitalen Lösungen entsprechend ausrichten.

00:24:25

80 Die Ergebnisse unserer internen Bedarfsanalyse basieren auf Daten, die wir aus Interviews mit Stakeholdern innerhalb der Rechtsabteilung gewonnen haben. Das Ticketing-System hilft uns dabei, auch die Bedürfnisse anderer Abteilungen und Funktionen zu erkennen, da Anfragen nicht nur von Stakeholdern, sondern auch von Dienstleistenden oder Mitarbeitenden auf unteren Ebenen gestellt werden können. Diese Informationen können  
85 uns helfen, Probleme in anderen Abteilungen zu identifizieren und den Bedarf zu verstehen. Die technischen und digitalen Fragestellungen müssen jedoch separat betrachtet werden und sich auf die Umsetzung innerhalb der Rechtsabteilung oder in der Kommunikation mit dem Business konzentrieren. Eine direkte Korrelation zwischen den Daten und der Umsetzung sehe ich ehrlich gesagt nicht.

90 00:25:46

Ein wichtiger erster Schritt bei der digitalen Transformation ist oft die Priorisierung, also die Entscheidung, wo man anfangen soll. Hierbei kann es hilfreich sein, sich auf Inhalte und Lösungen zu konzentrieren, die bereits zur Verfügung stehen, um die Akzeptanz im Business zu erhöhen und die Folgefragen besser zu verstehen. Eine bewährte Vorgehensweise ist es, mit einem Projekt zu beginnen, bei dem bereits ein bestimmter Grundstein  
95 gelegt wurde.

---

00:26:22

Ein ebenfalls wesentlicher Punkt bei der digitalen Transformation ist die kontinuierliche Weiterentwicklung. Schliesslich wird sich bald herausstellen, ob die Fragen und Antworten im Ticketing-System tatsächlich die Bedürfnisse des Unternehmens abdecken oder nicht. Es reicht also nicht aus, ein Ticketing-System einzurichten und es dann einfach laufen zu lassen, sondern es bedarf einer kontinuierlichen Pflege und Weiterentwicklung der Inhalte. Dazu gehört auch die kontinuierliche Verbesserung der vom System generierten Daten.

105 00:27:29

Eine Flexibilität im Ticketing-System zu haben ist von Vorteil. Ein optimierter Ansatz oder ein Streamlining von Fragestellungen auf bestimmte Abstraktionsebenen ist daher erforderlich.

00:27:48

110 Wenn das Ticketing-System nahtlos in die natürliche Arbeitsumgebung der Juristinnen und Juristen integriert werden kann, wird die Akzeptanz und die Effizienz gesteigert. Das bedeutet auch, dass das Ticketing-System in der Lage sein sollte, mit anderen Tools und Plattformen, die von den Juristinnen und Juristen genutzt werden, zu interagieren und sich zu integrieren. Auf diese Weise können die Juristinnen und Juristen ohne Unterbrechungen ihrer Arbeitstätigkeit Tickets erstellen, bearbeiten und beantworten, ohne zwischen verschiedenen Anwendungen hin- und herwechseln zu müssen.

00:28:05

Eine Integration in die vertraute Arbeitsumgebung wie Microsoft Word oder andere Plattformen, die Juristinnen und Juristen häufig nutzen, kann dazu beitragen, den Prozess zu vereinfachen und die Akzeptanz zu erhöhen. Eine gute Schnittstelle zwischen dem Ticketing-System und der Arbeitsumgebung der Juristinnen und Juristen ist daher von entscheidender Bedeutung.

00:29:03

125 Durch die Nutzung eines Ticketing-Systems können auch verschiedene Aspekte der Rechtsberatung besser analysiert werden, um die digitale Transformation und die interne Prozessoptimierung voranzutreiben. Letztendlich hängt die Entwicklung einer erfolgreichen Digitalstrategie jedoch von vielen Faktoren ab, und es ist wichtig, sich auf die individuellen Bedürfnisse und Ziele des Unternehmens zu konzentrieren.

00:32:27

130 Ein funktionsübergreifendes Ticketing-System kann sicherlich dazu beitragen, Anfragen

---

und Bedarfe schnell und einfach an die richtigen Ansprechpartner weiterzuleiten und somit Redundanzen und unnötige Verzögerungen zu vermeiden. Durch die Zusammenarbeit und die Nutzung von gemeinsamen Plattformen und Tools kann man auch die Effizienz und den Mehrwert für das Unternehmen insgesamt steigern.

135 00:32:38

Eine einheitliche Basis für die Zusammenarbeit und Dokumentation von Beratungsleistungen ist unerlässlich, um Redundanzen und Missverständnisse zu vermeiden. Ein Ticketing-System kann hierbei helfen, indem es eine zentrale Plattform für die Verwaltung von Anfragen und die Zusammenarbeit bietet. Dadurch können alle Beteiligten auf den aktuellen Stand der Beratungsleistung zugreifen und eine klare Historie nachvollziehen. Das erhöht die Effizienz und Transparenz der Zusammenarbeit und erleichtert auch die Dokumentation und Analyse von KPIs.

140

00:33:54

Das stimmt, agile Methoden sind nicht zwangsläufig notwendig für die Arbeit einer Rechtsabteilung, insbesondere wenn es um die Haupttätigkeit der Beratungsleistung geht. Jedoch können agile Methoden in bestimmten Situationen sinnvoll sein.

145

00:35:25

Die Rechtsabteilung kennt bereits gute Instrumente zur Zusammenarbeit und Koordination und deshalb sehe ich, dass ein Ticketing-System als zusätzlicher Kommunikationskanal nicht unbedingt notwendig wäre. Zudem könnten Juristinnen und Juristen Schwierigkeiten haben, sich auf einen neuen Arbeitsmodus einzulassen, und es wäre wichtig, die bestehenden Arbeitsbeziehungen zu den Kolleginnen und Kollegen im Business beizubehalten.

150

00:37:06

Es ist wirklich abhängig von der Grösse und Struktur der Rechtsabteilung. Agile Methoden und Ticketing-Systeme können in grösseren Rechtsabteilungen, die mehrere Standorte oder Teams haben, hilfreich sein, um eine bessere Zusammenarbeit und einheitliche Arbeitsweise zu gewährleisten. Aber in kleineren Abteilungen kann eine solche Einführung möglicherweise nicht notwendig oder sogar hinderlich sein.

155

160 00:37:07

Change-Management ist ein wichtiger Aspekt, um eine Kultur der Zusammenarbeit und Agilität innerhalb einer Rechtsabteilung zu etablieren. Es ist wichtig, dass alle Beteiligten verstehen, warum Veränderungen notwendig sind und wie sie davon profitieren können.

165 Auch Schulungen und Trainings können helfen, um neue Arbeitsmethoden und Techno-  
logien besser zu verstehen und anzuwenden. Und letztendlich muss man auch akzeptieren,  
dass nicht alle Mitarbeitende gleich schnell und gleich begeistert sind, wenn es um Ver-  
änderungen geht. Ein schrittweiser Prozess kann hier oft am besten funktionieren.

00:37:47

170 Digitalisierungsansätze werden weltweit verstärkt in Rechtsabteilungen umgesetzt. Ich  
denke, es ist wichtig, dass Unternehmen und Rechtsabteilungen die Vorteile und Nach-  
teile verschiedener Tools und Methoden abwägen und individuell entscheiden, welche  
am besten zu ihren Bedürfnissen passen.

## Anhang E: Übersicht der Themencodierung

### *Themencodierung – Agile Methoden*

Hauptkriterien	Subkategorien 1. Stufe	Subkategorien 2. Stufe
Verständnis	Agile Arbeitsweise	Motivation Herkunft
	Vorteile	
	Umsetzung	Rollenveränderung Effektivitäts- und Effizienzmessung Prozessanpassung
Organisationsentwicklung	Kollaboration Risiken Change Prozess Synergievorteil	
Synergien	Digitale Transformation Change-Management Ausblick	

*Themencodierung - Ticketing-Systeme*

<b>Hauptkriterien</b>	<b>Subkategorien 1. Stufe</b>	<b>Subkategorien 2. Stufe</b>
Verständnis	Ticketing-Systeme	Motivation
	Potenziale und Vorteile	Herkunft
	Herausforderung	Effizienz und Optimierung
Mehrwert		Persönliche Beziehung und Akzeptanz
Organisationsentwicklung	Digitalstrategie und Prozessoptimierung	Technologische Herausforderung
	Auswahlkriterien	
Synergien	Synergievorteil	
	Digitale Transformation	
	Change-Management	
	Ausblick	

### **Anhang F: Eidesstattliche Erklärung**

Die Verfasserin erklärt an Eides statt, dass sie die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne fremde Hilfe und ohne Benutzung anderer als die angegebenen Hilfsmittel angefertigt hat. Die aus fremden Quellen (einschliesslich elektronischer Quellen) direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind ausnahmslos als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegt worden.

Zürich, 31.05.2023

Nina Martina Wespi