

Die digitale Kanzlei

Teil 1: Von analog zu digital – eine Bestandsaufnahme: Wie analysiere ich meine Arbeitsprozesse?

2020 hat gezeigt: Die Digitalisierung ist unverzichtbar geworden

Nicht erst seit der Einführung des beA ist das Thema »Digitalisierung« in Kanzleien angekommen und findet mehr und mehr Beachtung. Auch das vergangene turbulente Jahr 2020 hat vielen Kanzleien einen Digitalisierungsschub verpasst: Schnell wurde deutlich, wie wichtig Digitalisierung in der heutigen Zeit ist. So wurden in kürzester Zeit Homeoffice-Arbeitsplätze eingerichtet und die Arbeitsprozesse angepasst oder gar neu gestaltet. Fakt ist: Digitalisierung ist unverzichtbar geworden, um eine Kanzlei zukunftsweisend und wirtschaftlich erfolgreich aufzustellen. Doch wie geht man bei der Umstellung von fest verankerten, papiergebundenen Arbeitsabläufen hin zur digital agierenden Kanzlei vor? Was ist zu berücksichtigen und welche Schritte sollten grundsätzlich bei der Planung und Umsetzung Beachtung finden? Dieses Schweitzer Thema soll Ihnen einen praktikablen Überblick verschaffen und handfeste Tipps für Ihre Kanzlei geben.

Klären Sie alle wichtigen Fragen vor Beginn der Digitalisierung

Am Anfang steht das Ziel

Was auf den ersten Blick widersprüchlich erscheint, ergibt bei näherer Betrachtung Sinn. Ohne die klare Definition, was das Ziel der Veränderungen innerhalb der Kanzleiabläufe sein soll, kann es passieren, dass man sich inhaltlich verzettelt. Es gibt keinen klaren Fokus, der Faktor Zeit ufer »plötzlich« aus oder auch die Kosten explodieren. Am Ende steht dann vielleicht ein unerwartet schlechtes Ergebnis oder das Projekt wird sogar ergebnislos aufgegeben.

Um all dies zu vermeiden, sollten daher zu Beginn des Projekts folgende Fragen genau geklärt werden:

- Welche Bereiche möchten Sie digitalisieren?
- Soll Arbeit generell auch außerhalb der Kanzleiräume möglich sein? (Homeoffice, mobiles Arbeiten, Nutzen von Akteninhalten bei Gerichtsterminen oder auswärtigen Terminen etc.)
- Innerhalb welchen Zeitraums soll das Projekt umgesetzt werden?
- Wer soll Teil des Projektteams werden?
- Braucht es externe Unterstützung, z. B. durch IT-Berater*innen, Softwarehersteller*innen, Hardwareanbieter*innen etc.?
- Welches Budget steht für das Projekt zur Verfügung?

Fokussieren Sie sich zunächst auf Standardprozesse

Die vollständige Umstellung aller Abläufe von analog zu digital ist ein langwieriger Prozess. Es wird Monate dauern, bis ein solches Projekt zum Abschluss gebracht werden kann. Und dabei kommt es ganz entscheidend auf die Vorbereitung an. Es kann sinnvoll sein, sich zunächst auf die Kern- bzw. Standardprozesse zu fokussieren und diese umzustellen und dann laufend weitere Prozesse nachziehen zu lassen. Bei der Auswahl der Arbeitsprozesse helfen die einfachen Fragen:

**»Womit beschäftigen wir uns täglich?« und
»Was kostet am meisten Zeit?«**

Da es kaum eine Kanzlei geben wird, die nicht schon Teile ihrer Arbeitsprozesse in digitaler Form ausführt, kann zudem gefragt werden, welche Arbeitsprozesse schon (teilweise) in digitaler Form vorliegen und wo im Rahmen eines Digitalisierungsprojektes nur noch ein Lückenschluss vorgenommen werden muss. Hierzu wird in vielen Kanzleien die Bearbeitung des Postein- und -ausgangs zählen, die generelle Aktenführung (mit sog. »Hybridakte«), Diktatierstellung- und -bearbeitung, die Abwicklung des Zahlungsverkehrs, aber auch das Personalwesen. Dabei handelt es sich meist um Kernprozesse der Kanzlei, die bei der Beantwortung der obenstehenden Fragen auftauchen werden. Insofern bietet es sich für viele Kanzleien an, mit der Digitalisierung in diesen Bereichen zu beginnen.

Tipp:
Denken Sie nicht nur an typische Arbeitsabläufe!

Es gibt auch Bereiche in der Kanzlei, die nicht unter das Stichwort »Arbeitsprozess« im engeren Sinne fallen. Hierzu kann das Informationsmanagement gehören. Es bietet sich auch in diesen Bereichen an, z. B. auf den Bezug von Papierfachliteratur zu verzichten und stattdessen auf juristische Datenbanken oder den Online-Bezug von Fachliteratur umzustellen. Das spart nicht nur Platz, sondern senkt oft auch Kosten, beschleunigt die Suche und erleichtert das Speichern von Rechercheergebnissen zu einzelnen Akten. Das beeinflusst die Mandatsbearbeitung positiv.

Worauf Sie bei der Zusammenstellung des Projektteams achten sollten

Das Projektteam sollte im besten Fall aus Kanzleimitgliedern jeglicher Hierarchieebene bestehen und Personen aus allen Arbeitsbereichen vereinen (z. B. alle Dezernate eines Anwaltsbereichs und des Notariats, Finanzbuchhaltung, Lohnbuchhaltung). Das Zusammenspiel von Partnern und Angestellten ist sachlich und fachlich wichtig. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass ein Arbeitsprozess aus verschiedenen Blickwinkeln und Verantwortungsbereichen betrachtet, bewertet und verbessert wird.

Üblicherweise ist eine Unterstützung des Projektteams durch Expert*innen für Software, Hardware und Netzwerkumgebungen notwendig. Verfügt man bereits über eine Kanzleisoftware, sind die entsprechenden Hersteller*innen gerne bereit, Expert*innen für Digitalisierungsmaßnahmen zu stellen. Ist man dahingehend noch nicht »versorgt«, ist es oft hilfreich, in befreundeten Kanzleien nachzufragen, mit welcher Software man gute Erfahrungen gemacht hat. Die Empfehlung aus der Praxis heraus ist mehr wert, als die schönste Hochglanzanzeige mit ihren zahlreichen Versprechungen.

Budget und Zeitmanagement

Bei der Frage nach dem Budget für Digitalisierungsmaßnahmen spielen viele Faktoren eine Rolle. Nicht nur die reinen Kosten für Software, Lizenzen, Hardware oder auch externe Beratungsleistungen sind zu berücksichtigen, sondern auch die Zeit, die das Projektteam aufwendet. Hinzu kommt Schulungszeit für die Kanzleimitarbeiter*innen, falls neue Softwareanwendungen oder Hardware eingeführt werden. Bei der Einführung gänzlich neuer Kanzleisoftware kann der Aufwand sehr schnell mehrere Tage betragen. Zudem ist damit zu rechnen, dass die Mitarbeiter*innen in den ersten Wochen nach Umstellung von Arbeitsprozessen zunächst länger für bestimmte Abläufe benötigen, da sie erst zur Routine werden müssen. Dabei kann man davon ausgehen, dass ein Zeitverlust von einer Stunde pro Tag in den ersten zwei Wochen durchaus realistisch ist.

Zerlegen Sie Arbeitsprozesse in Einzelprozesse

Feststellung des Ist-Zustands

Im nächsten Schritt müssen alle (ausgewählten) Arbeitsprozesse erfasst werden. Das bedeutet, dass sie identifiziert und beschrieben werden. Dazu ist es notwendig, einen Prozess in Einzelprozesse zu zerlegen und ihn im Ist-Zustand schriftlich zu beschreiben.

Beispiel: Der Arbeitsprozess »Bearbeitung des Posteingangs« kann zerlegt werden in die Einzelprozesse »Einscannen von Papierpost«, »Notieren von Fristen und Terminen«, »Speichern von Eingängen zur Akte«, »Verteilen an Empfänger*innen innerhalb der Kanzlei« etc. Hinter einem vermeintlich einfachen Vorgang stecken viele einzelne Handlungen, die abgebildet und neu strukturiert werden müssen.

Arbeitsprozesse aus verschiedenen Perspektiven betrachten lassen

Die Methoden, die für die Erfassung angewendet werden können, sind unterschiedlich. Es kann z. B. innerhalb des Projektteams im Rahmen eines Gruppengesprächs ein Ablauf beschrieben werden. Jede*r aus dem Team trägt seine Beschreibung vor, woraus der aktuell gelebte Ablauf ermittelt wird. Oder es wird jede*r Mitarbeiter*in gebeten, Abläufe schriftlich zu beschreiben und beim Projektteam einzureichen. Möglich sind auch Gespräche einzelner Projektteammitglieder mit ausgewählten Mitarbeiter*innen.

Um einer gewissen Betriebsblindheit vorzubeugen, kann es auch aufschlussreich sein, die Arbeitsprozesse durch externe Hilfe ermitteln zu lassen. Dann fungieren außenstehende Personen als Beobachter*innen oder werten beispielsweise schriftliche Ablaufbeschreibungen aus. Zusätzlich können sie mündliche Beschreibungen von Abläufen standardisiert erfragen, neutral erfassen, schriftlich bündeln und für die weiteren Schritte nutzbar machen.

Tipp: Lassen Sie die Arbeitsprozesse von mehreren Mitarbeiter*innen schildern!

Wird tatsächlich jedes Mitglied des Kanzleiteams hierarchieunabhängig gebeten, ein und denselben Ablauf zu schildern, erhält man sehr genaue und umfassende Ablaufbeschreibungen. Sie spiegeln zum einen wider, ob bestimmte Abläufe u. U. gar nicht in jedem Kanzleibereich bekannt oder benötigt werden, aber auch, wenn derselbe Ablauf in unterschiedlichen Bereichen unterschiedlich vollzogen wird. Diese Unterschiede und Brüche in Abläufen sind wichtig zu erkennen und im Sinne einer kanzleieinheitlichen Arbeitsweise abzustellen.

Die Analyse der Arbeitsabläufe kann daher Aufschluss über folgende Punkte geben:

- Sind die Arbeitsprozesse allen Teammitgliedern bekannt und werden sie einheitlich durchgeführt?
- Wo gibt es Medienbrüche (werden z. B. elektronisch eingehende Rechnungen ausgedruckt und in der Buchhaltung in Papierform verarbeitet oder E-Mails ausgedruckt in eine Papierhandakte geheftet, erhalten die Mitarbeiter*innen ihre Lohnabrechnungen in Papierform)?
- Wo werden Tätigkeiten u. U. doppelt ausgeführt, weil z. B. Daten mehrfach erfasst werden müssen?
- Wo gibt es zeitliche Verzögerungen im Ablauf und welcher Arbeitsprozess ist von welchem abhängig?

Das glitzernde Einhorn, oder: der angestrebte Soll-Zustand

Nach der Analyse des Ist-Zustands der Prozessabläufe, muss die Frage beantwortet werden, wie der Idealfall eines Ablaufs aussieht. Was ist also das Ziel der Umstellung auf einen digitalen Prozess? Dabei gilt vor allem:

Wie kann von Anfang bis Ende ein Prozess so umfangreich wie möglich genutzt werden?

Nutzen der Digitalisierung
für Ihre Kanzlei

Außerdem muss jeder Arbeitsprozess in der Einzelbetrachtung zeigen, dass er der Kanzlei einen deutlichen Nutzen bringt. Dieser Nutzen kann unter anderem in der hohen, gleichbleibenden Qualität eines Ablaufs und somit des Arbeitsergebnisses liegen. Andere Nutzen können sein:

- Schnelligkeit (beispielsweise, um Personalressourcen zu entlasten und Mandantenanfragen zügiger zu beantworten)
- Kostensenkung (von Papier, Büromaterial, Porto, Personalkosten. Aber Achtung: dem gegenüber stehen die Kosten für erhöhten Speicherbedarf, Wartung, Lizenzen, Software, Hardware etc.)
- Erhöhung der Mandanten- und Mitarbeiterzufriedenheit
- Rückgang von Beschwerden (durch Mandant*innen oder Dritte)
- Erhöhung des Automatisierungsgrads
- verlässliche Erfüllung von berufsrechtlichen, steuerrechtlichen oder sonstigen gesetzlichen Vorgaben

Fazit: Gute Planung ist die Voraussetzung für eine gelungene Digitalisierung

Höhere Mitarbeiter- und
Mandantenzufriedenheit

Die Umstellung von Arbeitsprozessen von analog zu digital ist keine Aufgabe, die eine Kanzlei gänzlich ohne externe Hilfe und unbedarft angehen sollte. Der Nutzen der Digitalisierung ist sehr hoch, aber ebenso sind es die Hürden auf dem Weg dorthin. Gute Planung und maßvolle Gestaltung des Wandels sind unerlässlich. Der Aufwand lohnt sich jedoch in vielerlei Hinsicht: Eine erfolgreiche Digitalisierung bringt z. B. eine effizientere Nutzung der Arbeitszeit sowie die Reduzierung von Fehlern und monotonen Aufgaben. Das wiederum sorgt für eine höhere Mitarbeiter- und Mandantenzufriedenheit.

Tool-Tipp

Wenn Sie nach Tools suchen, die Sie in Ihrer Kanzlei für die Digitalisierung einsetzen können, finden Sie weitere Informationen auf: <https://legal-tech-verzeichnis.de>

So gelingt die Digitalisierung – die wichtigsten Faktoren auf einen Blick:

1. Planen Sie im Voraus und setzen Sie Ihre Ziele fest.
2. Investieren Sie genug Zeit und Geld in das Projekt.
3. Analysieren Sie den aktuellen Stand der Digitalisierung in Ihrer Kanzlei.
4. Fokussieren Sie sich zunächst auf die wichtigsten Arbeitsprozesse.
5. Stellen Sie ein Projektteam zusammen, das aus Mitgliedern möglichst aller Hierarchieebenen besteht.
6. Ziehen Sie auch externe Hilfe zu Rat.



Die Autorin

Rechtswirtschaftlerin und Personalmanagerin Viviane Schrader

ist zurzeit hauptberuflich Gesellschafterin der Tietje & Schrader oHG, Kanzlei-Consulting. Zu ihren Spezialgebieten gehören Kanzleiorganisation und -management, Personalmanagement und Wirtschaftlichkeitsberechnungen. Schrader besitzt mehrjährige Berufserfahrungen als Rechtswirtschaftlerin und Bürovorsteherin einer großen Kanzlei. Sie ist Dozentin für Personalwirtschaft, Mandantenbetreuung und Büroorganisation. Zudem ist sie an der Vorstandsarbeit in der regionalen Berufsvereinigung RENO Bremen e. V. beteiligt.

Schweitzer Thema »Die digitale Kanzlei« auf einen Blick:

Teil 1: Wie analysiere ich meine Arbeitsprozesse?

Teil 2: Mobiles Arbeiten

Teil 3: Arbeitsprozesse digitalisieren

Mit freundlichen Grüßen

Barbara Mahlke

Programmleitung Recht und Beratung