

GUT BERATEN WERDEN: KANBAN IN DER RECHTSABTEILUNG

Kanban ist eine sogenannte agile Methode zur Steuerung von Produktionsabläufen. Kanban kommt aus dem Asiatischen und bedeutet Karte, Etikett oder Aufkleber. Das erste Kanban-System wurde ab 1947 von Taiichi Ohno bei dem japanischen Unternehmen Toyota entwickelt. Ein Grund für die Entwicklung von Kanban war die ungenügende Produktivität und Effizienz des Unternehmens im Vergleich zu amerikanischen Konkurrenten. Mit Kanban erreichte Toyota eine flexible und effiziente Produktionssteuerung mit deren Hilfe die Produktivität gesteigert und gleichzeitig kostenintensive Lagerbestände an Rohmaterial, Halbfertigmaterial und auch Endprodukte reduziert wurden.

Kanban-Systeme steuern im Idealfall die gesamte Wertschöpfungskette vom Lieferanten bis zum Endkunden. Genau hier setzt die Übertragung der Methode auf die Rechtsabteilung an. Die Frage ist: Wie lassen sich Durchlaufzeiten verkürzen, Qualität erhöhen, KVP integrieren, Teamwork verbessern, Planungssicherheit erlangen, Effizienz steigern und damit die Kundenzufriedenheit erhöhen?

Der wesentliche gedankliche und methodische Ansatz ist das "Push"-System, in dem Aufträge in die Rechtsabteilung gegeben werden, durch ein "Pull"-System zu ersetzen, in dem Aufträge erst dann in die Bearbeitung genommen werden, wenn aktuelle Aufgaben abgearbeitet sind. Das Prinzip lautet: Stop starting – start finishing.

Dafür wird ein sogenanntes Pull-System installiert:

- Tickets (also: Anfragen) dürfen nie an den nachfolgenden Prozessschritt übergeben werden, sondern: Tickets dürfen nur dann „gezogen“ werden, wenn alle bestehenden Tickets vorher abgearbeitet worden sind.

Das ist der zentrale Mechanismus, um die Ziele der Kanban Methode zu erreichen: Alle Aufgaben werden erledigt, bevor neu gezogen wird.

Blockaden der einzelnen Aufgaben werden (gemeinsam) gelöst, bevor neue Aufgaben bearbeitet werden.

Die Methode erscheint radikal. Sie stellt die gewohnten Arbeitsabläufe der Rechtsabteilung scheinbar auf den Kopf. Dem ist in Teilen auch so. Bildlich gesprochen erfolgt eine Beschleunigung – wie am Gotthard Tunnel zu Stoßzeiten – durch Blockabfertigung und damit wird die Stauformel, die die ewigen Stauzeiten am Elbtunnel erklärt, genutzt: die Bremszeiten werden gebündelt.

Die Einführung einer solchen Methode verlangt einen Prozess, der die wichtigsten Stakeholder der Rechtsabteilung von Beginn an mit einbindet. In Stichworten:

- Die Geschäftsleitung und wichtigsten internen Kunden einbinden
- Bestandsaufnahme mit dem Rechts-Team: Arbeit (status quo) sichtbar machen am Kanban board
- Prozessregeln explizit machen
- Priorisierung der Anforderungen (einmalig und fortlaufend)
- Beschreibung der Anforderungen mit Blick auf den Kunden-Nutzen im Team

Tägliche Arbeitsbesprechung (15 min): jedes Team-Mitglied berichtet

- “Bin ich mit dem, was ich mir bis heute vorgenommen habe, fertig geworden?”
- “Was nehme ich mir bis morgen vor?”
- “Gibt es ein Problem, das mich gehindert hat, meine Aufgabe abzuschließen?”

Durchlaufzeiten steuern: Erfassen und Dokumentieren der Zeit von Auftragserteilung bis Erledigung bis Done. Analysieren der Durchlaufzeiten und Anpassung der Backlog-Kategorien nach abteilungs- oder fachspezifischen Anforderungen oder nach Service Leveln (Standard, Express, Fixtermin, unbestimmbar).

Die Ergebnisse sind beeindruckend. Kanban kann sicher nicht in seiner Reinform auf die Rechtsabteilung übertragen werden; leicht adaptiert führt die Methode jedoch zu einer deutlichen Verbesserung der Durchlaufzeiten, der Zusammenarbeit im Team, des Nutzens für die internen Kunden und das Unternehmen und nicht zuletzt der Qualität. Dr.-Ing. Sascha Theißen, ehemals Senior Vice President Legal/General Counsel der Holtzbrinck Publishing Group kann hier als Pionier genannt werden.

Wenn Sie mehr darüber wissen wollen, wie Sie Ihre Rechtsabteilung schneller und fokussierter arbeiten lassen wollen, sprechen Sie Dr. Wolf Peter Gross an unter 089 452157 0.