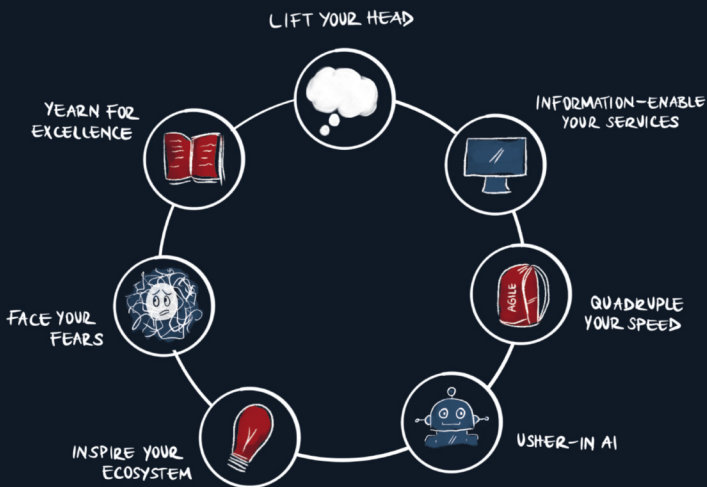


LLI EXTRACT

Liquify Legal | 7 Schritte zur Transformation – Die Transformationsmethode des Liquid Legal Institute e.V.

Kai Jacob / Dr. Dierk Schindler / Dr. Roger Strathausen /
Dr. Bernhard Waltl



LIQUIFY LEGAL

In 7 Schritten zur Transformation

Die Transformationsmethode des Liquid Legal Institute e.V.

Erste Auflage entwickelt von

Kai Jacob

Dr. Dierk Schindler

Dr. Roger Strathausen

Dr. Bernhard Waltl

INHALT

Vorwort	5
Einleitung: Die Geschichte des Liquid Legal Institutes	7
LIQUIFY LEGAL – Die Transformationsmethode des LLI	11
1. „Lift Your Head“ – VISION	15
2. „Information-Enable Your Services“ – DIGITALISIERUNG	25
3. „Quadruple Your Speed“ – AGILITÄT	31
4. „Usher-In AI“ – ARTIFICIAL INTELLIGENCE	40
5. „Inspire Your Ecosystem“ – FÜHRUNG	49
6. „Face Your Fears“ – WELL-BEING	58
7. „Yearn For Excellence“ – LERNEN	65
Die LIQUIFY LEGAL Methode in der Praxis	70
Arbeitsgruppe „Digitalization“	70
Arbeitsgruppe „Standardization“	72
Arbeitsgruppe „Methodologies“	72
Arbeitsgruppe „Education“	73
Arbeitsgruppe „Material Law“	73
Arbeitsgruppe „Common Legal Platform“	74
Autoren	76
Nachwort der Diversity-Expertin	78
Die Zeichnungen dieses Bandes wurden von Su Reiter digital erstellt.	81

VORWORT

Bekannte juristische Werke (Methoden- und Lehrbücher) erhöhen ihr akademisches Gewicht am besten dadurch, dass sie an den Anfang ein lateinisches Zitat setzen. Das erregt Aufmerksamkeit und verleiht den Schreibenden eine gewisse *gravitas* – so denn:

Temporas mutantur et nos mutamur in illis

Und nie war der Satz so treffend – die Zeiten ändern sich rasant und wenn wir mitgehen wollen, dann müssen wir uns so anpassen, dass wir diese Veränderung mitgehen können. Wir müssen uns selbst ändern! Das Bild, welches diesen ständigen Veränderungsprozess in der Natur am besten beschreibt, ist das Wasser, das immer seinen Weg findet. Es fließt und lässt sich nicht (ohne weiteres) aufhalten... „Pantarei“ hören wir den griechischen Philosophen Heraklit ausrufen! Und damit haben wir auch das griechische Zitat abgehakt.

Tatsächlich haben wir die Metapher von *Liquid Legal*, unserem ersten Buchtitel, ganz bewusst gewählt. In unserem Vorwort schreiben wir: “[...] wir alle stimmen darin überein, dass *Liquid Legal* nicht nur ein Buchtitel, sondern vielmehr ein neuer Begriff für die *Zukunft des Rechts* sein und damit Themen wie Digitalisierung, Transformation und vieles mehr umfassen soll. *Liquid Legal* wird als die eine Quelle für das gesammelte Wissen und Informationen gelten, an die die Menschen weltweit denken und die sie aufsuchen werden. *Liquid Legal* wird Trends aufzeigen und so für Unternehmen, Industrien, für Millionen von Menschen eine Orientierung hinsichtlich der *Zukunft des Rechts* geben. *Liquid Legal* wird Vorreiter des Wandels sein“.

Die Jahre gingen ins Land, aber der Auftrag, Quelle und Inspiration für den Wandel und für die Zukunft des Rechts sein zu wollen, hat nichts von seiner Aktualität eingebüßt. Wir arbeiten täglich im Liquid Legal Institute e.V. mit vielen ‚Vorwärtsdenkenden‘ an der Realisierung dieser Vision. Mit LIQUIFY LEGAL legen wir nun eine neue Transformationsbegleitung vor. Das Buch möge Dir, der Du mit der Veränderung mitgehen möchtest (oder musst), eine Hilfe und Anregung sein. Dieses Buch möchte anleiten und erklären und damit den Blick weiten, es möchte zugleich aber auch praktischen Nutzen stiften, denn es kommt aus der Praxis und ist für die Praxis geschaffen worden. Es ist in 7 aufeinander aufbauende Schritte auf dem Weg der Transformation gegliedert und es enthält nützliche Handreichungen und Übungen, die es Dir erlauben werden, Deine ganz persönliche Transformation (mit) zu gestalten.

ten, anstatt transformiert zu werden. Es wird Dir ermöglichen, Dich der veränderten Welt anzupassen – heute, morgen und für eine bessere *Zukunft des Rechts*.

Das Buch entstand, wie bei uns Projekte am Institute entstehen: Eine Person hat eine Idee und trommelt ein kleines Team zusammen. Möglichst divers besetzt (hier: Experten für Lebenslanges Lernen, Agiles Arbeiten, Digitalisierung und Digital Leadership), macht sich das Team an die Arbeit. Es arbeitet *agil*, d.h. es wird zunächst das große Bild angelegt (*Epic*) und überlegt, welche *Features* es für die Realisierung braucht. Eines der *Features* liegt Dir hier vor: das Methodenbuch – andere *Features* sind das Hybride LIQUIFY LEGAL Seminar, die dazugehörige LIQUIFY LEGAL Webpage und eine stets wachsende LIQUIFY LEGAL *Community*, die eine kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung sicherstellen. Denn auch das ist wichtig vorab zu sagen: die LIQUIFY LEGAL Methode selbst bleibt nicht stehen, sie entwickelt sich, wie sich das Institute weiterentwickelt, wie sich die Mitglieder weiterentwickeln und wie sich unsere Rechtsindustrie weiterentwickelt. Wir freuen uns also darauf, aus dem Austausch mit Dir weiter zu lernen.

Der Hauptunterschied zwischen LIQUIFY LEGAL und der Arbeit für das Institute ist wohl, dass die Projekte am Institute in der Freizeit stattfinden – alle bringen sich in dem Maße ein, wie es die jeweilige Situation zulässt. LIQUIFY LEGAL dagegen ist für die Arbeitswelt gemacht. Können wir die Prinzipien der freiwilligen Projektarbeit auf diese Arbeitswelt übertragen?

Wir meinen Ja! Aber das kann sich jederzeit ändern. Wie wir letztes Jahr wegen der Covid-Pandemie auf Agiles Arbeiten umgestellt haben, sehen wir vielleicht bald auch wieder neue Arbeitsweisen. Auch diese werden wir in unserem Institute mit unseren Mitgliedern testen und gegebenenfalls die LIQUIFY LEGAL Methode fortzuschreiben. Alles ist im Fluss.

Daher haben wir uns auch entschlossen, dieses Buch im Eigenverlag herauszubringen, weil wir schnell auf Veränderungen reagieren wollen (Time to Market), um Dir eine verlässliche Unterstützung in der Transformation zu sein.

Wenn Dir die LIQUIFY LEGAL Methode gefällt – dann gefällt Dir auch unser Institute. Werde Teil der Liquid Legal Bewegung und gestalte die Zukunft des Rechts mit! Bewerbe Dich online unter Become a Member – Liquid Legal Institute e.V. (liquid-legal-institute.com)

EINLEITUNG: DIE GESCHICHTE DES LIQUID LEGAL INSTITUTES

Im Anfang steht die Freundschaft und damit zugleich die Erkenntnis, dass wir zusammen so viel mehr erreichen als allein. Die beruflichen Herausforderungen, vor denen wir alle als Berufsgruppe stehen, haben eine Dynamik und Größenordnung erreicht, die wir einzeln nicht mehr beherrschen können. Anstatt sich jedoch allein in die Schlacht zu begeben, haben wir unsere Kräfte gebündelt und uns ausgetauscht.

Wir nutzen bewusst das Wort *Freundschaft* – weil es Mut dazu braucht, sich zu öffnen und zuzugeben, dass das alles ein bisschen viel ist, dass wir nicht recht weiterwissen, dass wir vielleicht sogar Angst haben, wohin die Reise geht und ob für uns selbst Platz in der neuen Welt ist!

Uns fiel auf, dass viele unserer Kollegen und Kolleginnen zwei Narrative zur Hand hatten: das offizielle, auf den großen Konferenzbühnen selbstbewusst vorgetragene Wissen über die Zukunft und wie man ihr begegnet, und das inoffizielle, im Privaten ausgetauschte Wort der Frustration, des Zweifels, des Verzagens und mitunter der Wut.

Erste Erkenntnis: „Wir müssen ein Umfeld schaffen, in dem der Mensch sich wohlfühlt und öffnet.“

Wir haben zudem immer wieder erlebt, dass in den bereits existierenden Verbänden, *ThinkTanks* und *Roundtables* zwar die richtigen Themen diskutiert wurden, aber diese ganzen Reden am Ende des Tages nicht geeignet waren, auch nur eine Winzigkeit im realen tagtäglichen Arbeitsleben zu verändern.

Daher lautet unsere zweite Erkenntnis: „Machen ist wie Wollen – nur krasser!“ – Wir wollen handfeste Ergebnisse produzieren, die uns allen sofort das Leben leichter machen – anstatt nur darüber zu reden!

Im Ergebnis schrieben Roger Strathausen, Dierk Schindler und Kai Jacob einen *Call for Paper* und luden die Kollegschaft aus der Rechtsindustrie ein, sich an einem Kompendium zum Stand der Transformation im Rechtsmarkt zu beteiligen. Der Titel des Buches *“Liquid Legal – Transforming Legal into a business savvy, information-enabled and performance driven Industry“* war zugegebenermaßen etwas sperrig,

aber er bot auch eine breite Erkenntnisquelle, gespeist durch über 30 Autoren und Autorinnen mit unterschiedlichsten Perspektiven!!

Der Titel hat zunächst unserem Verlag Kopfzerbrechen bereitet: „Liquid Legal“ als Suchbegriff bei Google führte damals zu sonderbaren Treffern, bisweilen am Rande der Legalität. Aber wir ließen uns dadurch nicht umstimmen, denn das Bild „Liquid Legal“ beschreibt perfekt, was wir uns für den Rechtsmarkt wünschen: eine Veränderung des Aggregatzustands von fest (starr) zu flüssig (beweglich). Das Fließende beschreibt auch die Adaptionsfähigkeit, die wir als Profession erlangen müssen: wir müssen unsere DNA dahingehend weiterentwickeln, dass wir auf neue Umstände flexibel reagieren und darauf eingehen können.

Mit über 5.000 Teilnehmenden haben wir einen sehr erfolgreichen *MOOC (Massive Open Online Course)* herausgebracht, in dem wir die Eckpunkte und die diversen Sichtweisen der 40 Autoren und Autorinnen des ersten Buches vermittelten. Nach einer vielversprechenden Book Promotion Tour im Sommer 2017 haben wir mit unserem Partner *Convent* (von der ZEIT Gruppe) im Winter die erste Liquid Legal Konferenz veranstaltet.

Uns war klar, dass unsere „Liquid Legal Conference“ dann Zulauf verzeichnen wird, wenn wir neue Wege gehen, Neues ausprobieren und experimentieren. Statt der üblichen 45-minütigen Frontalvorträge haben wir Themen Gruppen gebildet: alle durften ihre Themen 20 min anreißern (heute würden wir sagen *pitchen*) – danach wurde auf offener Bühne gemeinsam mit dem Publikum diskutiert. Es lief gut! Den Abschluss bildete eine Demo – gezeigt wurde die Vision einer *Common Legal Platform (CLP)*.

Die CLP – der heilige Gral der LegalTech Bewegung! Der Ort, an dem die Kommodisierung des Rechts verwirklicht wird. Ein Ort der virtuellen Kollaboration, des Austausches, ein Marktplatz für Rechtsdienstleister, eine Wissensdatenbank, ein Zugang zu LegalTech und ein Netzwerk für Juristen. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt!

Nachdem diese Konferenz vorbei war, erscholl ein lautes „Weiter machen!“. Aus allen Ecken kamen positive Rückmeldung und die Frage, wie ein Engagement aussehen könne! Die Antwort fiel typisch Deutsch aus: wir trommelten 6 Mitstreiter und eine Mitstreiterin zusammen und gründeten in München das *Liquid Legal Institute e.V.* – einen Verein nach deutschem Recht.

Jens Wagner, unser Aufsichtsratsvorsitzender, hat die Gründungsunterlagen erstellt und uns zum Notar geschickt, und es hätte ganz schnell gehen können, wenn das Registergericht in München das nicht anders gesehen und unseren Fall der

Rechtsanwaltskammer München zur Prüfung vorgelegt hätte. Diese gab zu bedenken, ob hier nicht Rechtsdienstleistungen in nicht-statthafterweise erbracht würden. Nach einer Satzungsänderung und Aufnahme eines Halbsatzes, der dieses explizit ausschließt, konnte es im Herbst 2018 endlich losgehen. Mit an Bord waren neben den 3 Herausgebern von Anfang an Astrid Kohlmeier (Legal Designerin), Bernhard Waltl (Legal IT-Spezialist), Jens Wagner (Legal Counsel) und Thomas Wegerich (Legal Publisher).

Alljährig im November – bis Covid 19 uns den Spaß verdarb – hat sich das Gründungsgremium zu einem Retreat in Sevilla getroffen (wo unser Stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzender, Roger Strathausen wohnte, jetzt residiert er in Málaga), um die Strategie des Institutes weiter zu entwickeln, uns konkrete Ziele für das Jahr zu setzen und über die zentralen Themen zu diskutieren, die aus der Mitgliedschaft und dem Netzwerk an uns herangetragen werden.

Ein Ergebnis dieser Strategietreffen war, die Satzung noch einmal zu verändern, um eine gute Balance zwischen allen Teilnehmenden des Rechtsmarkts zu gewährleisten. Uns ist es wichtig, dass wir möglichst paritätisch die Diversität unserer Industrie abbilden und nicht von *Big Law*, *Big Four*, *Big Corporates* oder *Big Tech* dominiert werden. Es ist uns eine Herzensangelegenheit, allen am Recht beteiligten und auch die vom Recht betroffenen Personen eine Plattform zu bieten und sicherzustellen, dass ihre Interessen vertreten werden. Im Zuge dieser Änderung schufen wir den Aufsichtsrat unter der Führung von Jens Wagner, mit Repräsentanten der *Legal-Tech Community* durch Zoe Andreae, *US Legal Innovation* durch Lucy Bassli, *Legal Design* durch Astrid Kohlmeier, und dem *German Law Publisher* Thomas Wegerich.

Als ein weiteres Ergebnis dieser überaus kreativen Treffen in Spanien ist die Überarbeitung unserer Homepage zu nennen: mit unserer Partnerin *Polaris Media GmbH* und zusammen mit unseren Mitgliedern haben wir eine *Liquid Experience* geschaffen, die den Geist des Institutes in herausragender Weise widerspiegelt und unserem Verein nach außen ein Gesicht gibt!

Zugleich fokussierte sich ein kleines Team rund um den Vorstand darauf, unser „Vereinsheim“ zu erschaffen, den Ort der Zusammenkunft, des Austauschs, des kollaborativen und freundschaftlichen Miteinanders. Nach einigem Hin und Her verhalf uns unser Mitglied Jason Padman (Polderon) zum Durchbruch und designte zusammen mit uns die *MS Teams* Umgebung, auf der sämtliche Kommunikation und Projektarbeit und der Wissenstransfer stattfindet.

Und während wir Prozesse digitalisierten, Webpages designten und Arbeitsgruppen ins Leben riefen, machte sich Roger Strathausen bereits an den *Call for Paper*

für das Zweite Buch „*Liquid Legal – Towards a Common Legal Platform*“. Und wieder ehrten uns 30 Autorinnen und Autoren mit ihren Ideen und Visionen für eine juristische Zukunft unter Einbeziehung einer potenziellen CLP. Auf über 600 Seiten wird der Takt gesetzt für das nächste große Kapitel der Legal Transformation.

Ein Institut wie das unsere lebt von seinen Mitgliedern, dem aktiven ehrenamtlichen Einsatz von ganz vielen großartigen Menschen, wie beispielsweise Baltasar Cevc, unser Kassenprüfer und unser wohl engagiertester Mitstreiter für die Transformation. Von ihm stammt der Ausdruck, wir seien eine „*Do-ocracy*“. Nicht nur wollen – machen!

Ein lebendiges Beispiel dafür ist die spontane Unterstützung durch unsere beiden Mitglieder Su Reiter und Anna Engers. Su mit Ihrem frischen Blick und Ihrer Kompetenz in der Verbildlichung komplexer Themen; Anna mit Ihrer bekannten Expertise in Sachen Diversity und gendergerechter Sprache. Wir empfehlen Dir insbesondere auch die Impulse von Su und Anna am Ende des Buches.

Im Hintergrund, als Vorstand des LLI, wirken 3 Freunde, die sich Co-CEO's nennen: Kai Jacob, Dierk Schindler und Bernhard Waltl. Seit einem Jahr arbeiten sie unterstützt von einem kleinen Team von Werkstudenten (Patrick, Evgeny und Antonia), agil, d.h. in Sprints von 2 Wochen mit Dalies, Retros und allem was sonst noch dazugehört – noch immer nach dem Motto: neue Wege gehen! Nicht stehenbleiben, immer flüssig bleiben und sich anpassen!

Wir fühlen uns als Vorstand, als Aufsichtsrat und als Gemeinschaft gut aufgestellt, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Weil wir viele sind, weil bei uns der Mensch im Mittelpunkt steht und weil wir in Freundschaft zusammenstehen!

Mit unserer Transformationsmethode LIQUIFY LEGAL wollen wir Dir diesen Geist vermitteln und zeigen, dass Transformation vor allen Dingen eines ist: ein großer Spaß!

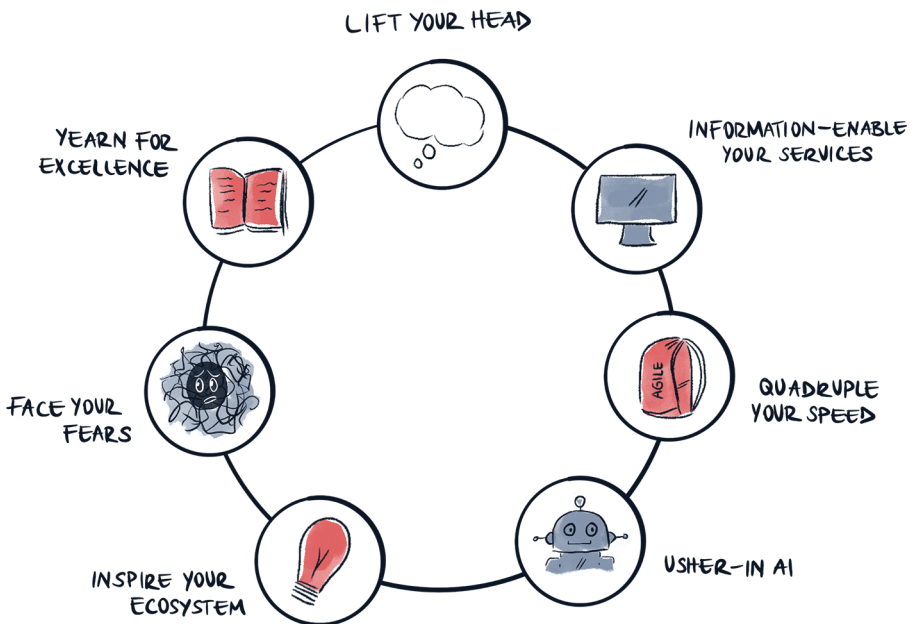
Liquid!

Kai, Bernhard, Dierk und Roger
(Wiesloch, München und Malaga im April 2021)

LIQUIFY LEGAL – DIE TRANSFORMATIONSMETHODE DES LLI

In der Physik beschreibt „Verflüssigung“ die Veränderung des Aggregatzustands einer Materie: von einem festen Zustand (mit keiner oder geringer Bewegung ihrer Elemente) zu einem flüssigen Zustand (mit schnellen Bewegungen der Elemente).

Die LIQUIFY LEGAL Transformationsmethode wurde für interne Rechtsabteilungen, Anwaltskanzleien und ganz allgemein für Juristen:innen entwickelt, die ihre Arbeitsweise erneuern und mit weniger Aufwand mehr erreichen wollen. Basierend auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen sowie dem Wissen unserer LLI-Mitglieder und den Ergebnissen aus unseren LLI-Projekten bildet LIQUIFY LEGAL den neuesten Stand unseres Wissens über die Transformation des Rechtsmarkts dar.



(Graphik 1: LIQUIFY LEGAL-Methode)

Dieses LIQUIFY LEGAL Buch ist als Einführung in die Methode und als Vorbereitung für unser *LIQUIFY LEGAL Blended Learning und Zertifizierungsprogramm* gedacht, das aus 7 Modulen besteht, über den Verlauf von 4 Wochen stattfindet und jeweils montags und freitags einen 2-stündigen Online-Kurs mit der jeweiligen Modul-Übungsleitung, also insgesamt 16 Stunden Live-Unterricht, beinhaltet.

Das *LIQUIFY LEGAL Blended Learning und Zertifizierungsprogramm* kombiniert synchrone und asynchrone Trainingselemente zu einem ganzheitlichen praxisorientierten Lernerlebnis. Für jedes der 7 Programm-Module liest Du im Vorfeld Materialien, um Dich auf die Live-Online-Sitzungen mit der Lehrkraft vorzubereiten, und lernst dann für Dich und in kleinen Gruppen in unserem *LLI Virtual Learning Center* (basierend auf MS Teams). Die Lehrkraft führt in jedes Modul mit einer 30-minütigen Präsentation ein, an die sich eine Diskussion anschließt. Du erhältst dann eine Fallstudie und eine Arbeitsaufgabe, die Du vor der nächsten Live-Sitzung erledigen musst. Die Arbeitsergebnisse werden von jeder Lerngruppe präsentiert und im Plenum diskutiert, bevor das nächste Modul beginnt.

Am Ende des LIQUIFY LEGAL Programms verstehst Du die LIQUIFY LEGAL Methodik, kannst die LIQUIFY LEGAL Prinzipien in Kanzleien und Rechtsabteilungen anwenden und besitzt die LIQUIFY LEGAL Mentalität, um Dein Arbeitsumfeld zu verändern. Darüber hinaus hast Du viel gelernt, konkrete Ideen entwickelt und ein Netzwerk gefunden, in dem sich der Austausch auch nach Ende des Programms fortsetzen kann.

Unsere Programm-Philosophie: Lerner-zentriert, interaktiv, praxisrelevant

Das *LIQUIFY LEGAL Blended Learning Programm* ist didaktisch so konzipiert, dass es Lernend-zentriert und nicht Trainierend-zentriert ist. Es konzentriert sich auf die Interessen und Bedürfnisse der Lernenden und kombiniert synchrone und asynchrone Unterrichtselemente, um eine produktive und fesselnde Lernumgebung zu schaffen. Wir wollen gerade nicht nur „Fachkundige“ auf ein Podest stellen und die Lernenden dazu verurteilen, passive Konsumenten ihrer vermeintlichen Weisheit zu sein. Das Lesematerial für jedes Modul, das im *LLI Virtual Learning Center* zur Verfügung steht, stellt sicher, dass Du über eine gemeinsame Wissensbasis verfügst, bevor die Live-Online-Sitzung beginnt. Die halbstündige Lehrkraftpräsentation zu Beginn der Inline-Sitzung vertieft dieses Wissen und bietet Gelegenheit für Diskussionen.

Das *LIQUIFY LEGAL Blended Learning Programm* ist interaktiv. Unser Lehrpersonal sind in erster Linie pädagogisch geschulte Fachkräfte, die die aktive Teilnahme

der Lernenden und den Austausch untereinander ermöglichen und fördern. Die Pädagogik lehrt uns, dass, je mehr die Lernenden in den Lernprozess eingebunden sind und aktiv ihre eigenen Ergebnisse erschaffen, sie desto mehr nicht nur das Gelernte behalten, sondern auch in der Lage sein werden, neu erworbenes Wissen und neue Fähigkeiten in ihrer beruflichen Praxis anzuwenden. Nach jeder Online-Sitzung kannst Du das *LLI Virtual Learning Center* nutzen, um zusätzliches Lernmaterial zu finden, Dich mit Deiner jeweiligen Lerngruppe zu treffen und mit bestimmten Mitlernenden zu chatten oder eine Videokonferenz abzuhalten. Alle programmrelevanten Materialien sind im Lernzentrum zu finden, und Du kannst Deine eigenen Arbeitsergebnisse posten sowie die Ergebnisse anderer Gruppen studieren. Jeden Tag zwischen den Online-Sitzungen steht die Lehrkraft eine Stunde lang zur Verfügung, um Fragen zu beantworten, Arbeitsergebnisse zu kommentieren und Dich anzuleiten.

Das *LIQUIFY LEGAL Blended Learning Program* ist praxisnah. Unser LLI-Lehrpersonal sind bekannte und erfahrene studierte und/oder praktizierende Fachkräfte auf ihrem jeweiligen Gebiet. Die Fallstudien, die in jedem der 7 Module vorgestellt werden, skizzieren konkrete und realistische geschäftliche Herausforderungen. Um die Aufgabe zu lösen, die Dir am Ende jeder Online-Sitzung gestellt wird, musst Du nicht nur das Gelernte anwenden, sondern auch in Gruppen zusammenarbeiten und Fähigkeiten üben, die in jedem Beruf entscheidend sind: die Fähigkeiten, zuzuhören, zu argumentieren und andere zu überzeugen, Kompromisse zu schließen und gemeinsame Arbeitsergebnisse zu präsentieren. Das Programm ermöglicht es Dir also nicht nur, sich Wissen anzueignen und Fertigkeiten zu üben, sondern vermittelt Dir auch einen Wert, der in der heutigen Rechtsbranche immer erfolgsentscheidender wird: *den Wert der Zusammenarbeit!*

Deine Vorteile: Verwertbare Einblicke, Vernetzung, umfangreiche Dokumentation

Am Ende des Programms wirst Du jede Menge umsetzbare Erkenntnisse gewonnen haben, die der Schlüssel zur Transformation der Rechtsabteilung oder Kanzlei sind, in der Du arbeitest.

Darüber hinaus wirst Du Dich mit anderen Jurist:innen, die sich in einer ähnlichen Situation wie Du befinden, getroffen, mit ihnen zusammengearbeitet und von ihnen gelernt haben. Beachte, dass es bei allen Themen des Programms um strategische und operative Aspekte der der Rechtsdienstleistung geht und nicht um die Auslegung des materiellen Rechts oder die Erbringung von Rechtsdienstleistungen selbst. In keiner Weise und in keiner Form gefährdet Dein Networking mit Lernenden aus anderen oder gar konkurrierenden Unternehmen irgendwelche

professionellen Umgangskodizes. Im Gegenteil: In der juristischen Community herrscht weitgehende Einigkeit darüber, dass mehr Zusammenarbeit bei geschäftlichen Themen notwendig ist, um die Branche voranzubringen, zum Beispiel durch die Einigung auf technische und prozessuale Standards (siehe die Initiative des LLI zur Common Legal Platform).

Die umfangreiche Dokumentation, die Du am Ende des Programms zusammen mit dem Teilnahmezertifikat erhält, umfasst die Lesematerialien, die Präsentation des Lehrpersonals (pptx und docx), die Fallstudien, die Arbeitsaufträge und Gruppenarbeitsergebnisse sowie die aufgezeichneten Online-Sitzungen (sofern von allen Teilnehmenden vereinbart). Diese Dokumentation ermöglicht es Dir, immer wieder darauf zurückzugreifen und Deine Lernerfahrungen aufzufrischen. Sie kann auch als Referenz und Werkzeugkasten dienen, um Innovationen an Deinem Arbeitsplatz voranzutreiben. LLI-Mitglieder können das *LLI Virtual Learning Center* nutzen, um die Zusammenarbeit auch nach Beendigung des Programms fortzusetzen.

NEU: Die exklusive LLI – Wissensdatenbank

Als eine zusätzliche Hilfestellung für Dich arbeiten wir parallel an einer Wissensdatenbank, auf der wir regelmäßig wiederkehrende Informationen sammeln und unseren Lernenden zur Verfügung stellen. Durch Ankreuzen, welche der Daten für Dich und Deine Arbeit relevant sind, und Hinzufügen etwaiger fehlender Datensätze, erschaffen wir gemeinsam einen Referenzpunkt und gleichzeitig einen Benchmark, der uns allen zugutekommt.

Hier ein Beispiel:

Beispiel:

Im Verlaufe des zweiten Moduls („**Information-Enable Your Services**“) bitten wir Dich, eine Liste aller Vertragstypen zu erstellen, die für Dich, bzw. Deine jetzige Arbeitsumgebung relevant sind. Anstatt nun selbst eine solche Liste neu zu erstellen (durch Eingabe „Geheimhaltungsvereinbarung“, „Lizenzvertrag“, „Werkvertrag“ etc.) werden wir Dir eine Liste aller uns bekannten Vertragstypen zur Verfügung stellen und Dich bitten, die für Dich relevanten einfach abzuheben und fehlende hinzuzufügen. Als Ergebnis hast Du nicht nur eine Inventur Deiner Vertragstypen gemacht (diese brauchst Du für Deine Digitalisierungsstrategie), sondern auch wir als LLI sammeln zugleich wichtige Referenzpunkte dazu, welche Verträge genutzt werden.

1. „LIFT YOUR HEAD“ – VISION



(Graphik 2: „Lift Your Head“)

- „LIQUIFY LEGAL“ als Transformationsmethode beschreibt eine Vision für die Zukunft von Inhouse-Rechtsabteilungen und Kanzleien.
- Diese Vision besteht in einer „Verflüssigung“ von starren Organisationen, Strukturen und Abläufen vor allem durch den Einsatz von digitalen Technologien, was zu einer besseren, „flüssigeren“ und agileren Kollaboration mit den Kolleg:innen sowie der internen und externen Kundschaft führt.
- Um „LIQUIFY LEGAL“ als generische Gesamtvision in einem bestimmten Unternehmen umsetzen zu können, braucht es eine Vielzahl kleinerer Visionen, die nur aus dem Unternehmen selbst und von den betroffenen Beschäftigten kommen können.
- Wir geben mit der LIQUIFY LEGAL-Methode also nur einen Rahmen und keinen detaillierten Umsetzungsplan vor, sondern setzen bei Transformationsprojekten die kreative und konstruktive Mitarbeit der Projektbeteiligten voraus.
- Zur Motivation der Beschäftigten propagieren wir eine „flüssige“ und agile Unternehmenskultur, die sich durch möglichst frei zugängliche Informationen, durch bereichs- und hierarchieübergreifende Kommunikation und durch transparente Regeln auszeichnet.



Thomson Reuters, "The impact of general counsels on corporate boards" (2017)
(Übersetzung: LLJ)



Exterro,
"2017 In-House Legal Benchmarking Report"
(Übersetzung: LLJ)



Law.com, "10 Ways that Outside Counsel Disguise Overbilling" (2019)
(Übersetzung: LLJ)

(Graphik 3: Fakten zu VISION)

Es mag seltsam erscheinen, ein Buch über die Transformation von Rechtsabteilungen und Kanzleien mit der Aufforderung zu beginnen, „den Kopf zu heben!“ Schließlich sind wir aufrecht gehende Lebewesen, und es ist unsere normale Haltung, den Kopf hochzuhalten und nach vorne zu schauen.

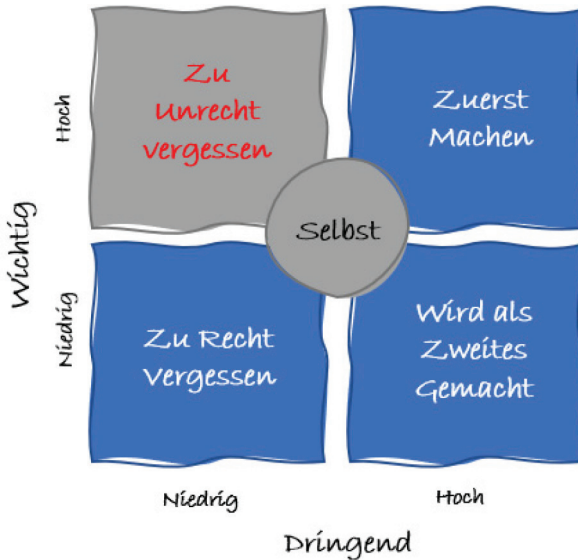
Warum haben wir uns also dafür entschieden, wie eine Yogaschule zu klingen?

Aus zwei Gründen: Erstens, weil *keep your head up* in Englischen nicht nur eine wörtliche Bedeutung hat, sondern auch eine metaphorische. Es drückt Selbstvertrauen aus, und Selbstvertrauen ist etwas, von dem viele Rechtsabteilungen unserer Meinung nach zu wenig besitzen, wenn es um die geschäftliche Seite ihrer Arbeit geht.

Der zweite Grund, warum wir unsere Methode mit der Aufforderung *lift your head* beginnen lassen, ist, dass wir Dich daran erinnern möchten, dass selbst die wörtliche Bedeutung dieser Worte, die aufrechte Körperhaltung und der Blick nach vorne, nicht selbstverständlich, sondern das Ergebnis eines langen evolutionären Prozesses ist. In Hunderten von Millionen Jahren haben wir Menschen als Spezies gelernt, dass es von Vorteil ist, aufrecht zu gehen und nach vorne zu schauen.

Warum? Weil wir, wenn wir den Kopf heben, weiter schauen können, und die Fähigkeit, zu sehen, was in der Ferne passiert, war für unsere Vorfahren überlebenswichtig, um Nahrung zu finden und Gefahren zu vermeiden. Und wieder möchten wir diese Aussage des „Weiter-Sehens“ in einem metaphorischen Sinne verwenden, die sich nicht nur darauf bezieht, weiter im Raum zu sehen, sondern auch weiter in der Zeit zu sehen, also die Zukunft zu antizipieren und Strategien zum Erreichen unserer Ziele zu entwickeln.

Den Kopf zu heben ist leichter gesagt als getan. Oft passiert es uns, dass wir uns in alltäglichen Aktivitäten verlieren, dass die schiere Menge an Arbeit uns dazu zwingt, unseren Kopf tief in verschiedenen Themen zu vergraben. Dadurch verlieren wir den Blick für das, was um uns herum geschieht, und wir verlieren vielleicht sogar aus den Augen, warum wir all diese Arbeit überhaupt machen und was wir auf lange Sicht wirklich erreichen wollen.



(Graphik 4: Wichtig versus Dringend)

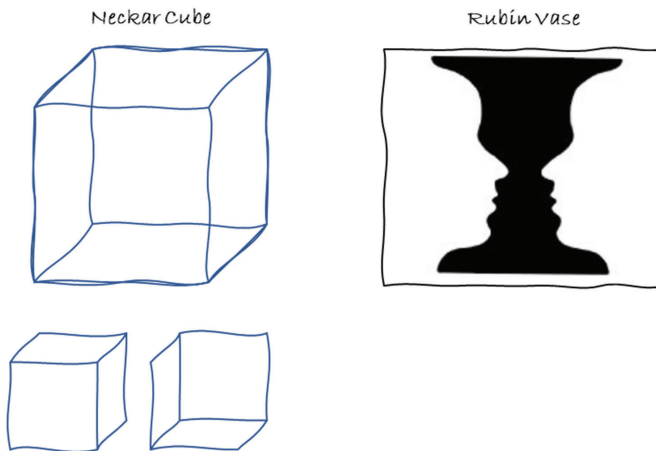
Wahrscheinlich kennst Du diese einfache 2 x 2-Matrix, die hilfreich ist, um zu verstehen, warum wir uns oft gestresst fühlen und glauben, nicht genug Zeit zu haben, um alles zu erledigen, was wichtig ist, also was andere und wir selbst von uns erwarten. Der Grund ist, dass wir dazu neigen, Dringlichkeit mit Wichtigkeit zu verwechseln. Anstatt Aufgaben zu delegieren, die zwar dringend, aber nicht wichtig sind, erledigen wir sie selbst, oft weil sie in unserer Komfortzone liegen und wenig Aufwand erfordern. In der Zwischenzeit vergessen wir, Aufgaben einzuplanen und auszuführen, die wichtig, aber nicht dringend sind. So tun wir am Ende immer mehr vom Gleichen, jedoch mit immer weniger Zeit und unter erhöhtem Druck.

Sich die Zukunft vorzustellen mag keine dringende Aufgabe sein – aber es ist sicherlich eine wichtige! Unsere Visionen geben uns Sinn und Zweck, sie motivieren uns zum Weitermachen und sie sagen uns, wohin, in welche Richtung, wir gehen müssen. Und wenn Du eine Führungskraft bist, wenn Du ein Projekt, ein Team oder

sogar ein ganzes Unternehmen leitest, dann sind andere von Deiner Fähigkeit abhängig, sie zu inspirieren, eine Vision zu vermitteln und sie mit einer Strategie zu unterlegen, welche die Vision erreichbar macht.

Natürlich ist es schwierig, andere von der eigenen Zukunftsvision zu überzeugen. Das liegt ganz einfach daran, dass wir selbst innerhalb desselben Unternehmens und am selben Standort mit unterschiedlichen Menschen zusammenarbeiten, mit Individuen, die persönliche Eigenschaften und eine einzigartige Geschichte haben. Und diese persönlichen Eigenschaften und individuellen Geschichten führen dazu, dass wir alle eine bestimmte Sicht der Dinge haben und die Realität möglicherweise ein wenig anders interpretieren als andere.

Nehmen wir als Beispiel die visuelle Wahrnehmung.¹ Die Bilder, die wir mit unseren Augen sehen, sind nicht der Abdruck irgendeiner objektiven Wahrheit, die wir passiv empfangen; vielmehr sind unsere visuellen Eindrücke eine aktive Konstruktion unseres Verstandes. Unsere Sinnesorgane werden physikalisch stimuliert, z.B. durch Lichtstrahlen, die auf die Netzhaut unserer Augen treffen, und diese physikalischen Reize erzeugen Signale im Nervensystem, die dann vom Gehirn interpretiert und zu einem Bild konstruiert werden



(Graphik 5: Neckar-Cube und Rubin Vase; Quelle: Google)

Bei der Betrachtung des Neckarwürfels erkennen wir, dass diese Figur in der Realität nicht so existieren kann, wie sie gezeichnet ist. Sie ist mehrdeutig: Wir können

¹ Dieser und der folgende Textabschnitt sind zuerst auf Englisch in "Leading When You're Not the Boss", Roger Strathausen, New York 2015, publiziert worden.

entweder einen *linken unteren Quadranten* mit imaginären Linien wahrnehmen oder einen *rechten oberen Quadranten* mit imaginären Linien. Also interpretiert unser Verstand das unmögliche Bild auf eine konsistente Art und Weise, und wir benutzen Erfahrungen, Schablonen, Paradigmen, um dem Bild einen Sinn zu geben. Und weil wir alle unterschiedliche Erfahrungen, unterschiedliche persönliche, soziale und kulturelle Hintergründe haben, können wir das gleiche Bild auf unterschiedliche Weise wahrnehmen.

Das gleiche gilt für die Rubin-Vase. Manche sehen eine Vase, andere sehen zwei sich gegenüberstehende Gesichtsprofile.

Was bedeutet das? Sind wir alle dazu verdammt, allein in unserer eigenen, persönlichen Welt zu leben, isoliert von allen anderen um uns herum? Einige Philosophen und Psychologen mögen dies glauben, aber die meisten von uns denken, dass eine objektive Realität existiert, die unabhängig von unseren eigenen Gedanken und Gefühlen ist. Und warum? Weil es das ist, was uns das wirkliche Leben jeden Tag vor Augen führt. Wir alle müssen atmen, essen und trinken, um zu überleben, wir alle fallen zu Boden, wenn wir das Gleichgewicht verlieren, und wir alle (die meisten von uns jedenfalls) gehen über die Straße, wenn die Ampel grün wird. Und wir arbeiten im Business-Kontext als Teams zusammen, agieren also in einem gemeinsamen Rahmen und verfolgen ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel. Die Voraussetzung für diese Zusammenarbeit ist, dass wir eine gemeinsame Wahrnehmung von der Business-Realität haben.

Und doch gibt es „die eine Realität“ nur innerhalb der physikalischen Makro-Welt. Die Quantenmechanik hat uns schon vor mehr als einem Jahrhundert gelehrt, dass auf der Mikroebene, wenn wir sehr genau und SEHR NAHE auf Dinge schauen, zum Beispiel auf Atome, die Realität verschwimmt. Experimente beweisen, dass der Wissenschaftler allein durch das Betrachten von Teilchen die Art und Weise beeinflusst, wie sich diese Teilchen verhalten.

Mit anderen Worten: Es gibt keinen absoluten Blick (außer Gott, natürlich). Die Position, die wir als Beobachtende einnehmen, ermöglicht es uns, Dinge zu sehen, aber diese Position selbst entzieht sich unserem Blick. Wir können nur *etwas* sehen, weil wir für *etwas anderes* blind sind. Für unsere Zwecke hier müssen wir im Sinn behalten, dass es keinen Ort außerhalb des Systems gibt, von dem wir ein Teil sind. Wir können versuchen, uns (unser Team, unser Unternehmen) von außen zu betrachten, aber diese Sicht ist immer subjektiv.

Lass uns ein konkretes Beispiel nehmen, das in unser Thema der rechtlichen Transformation fällt. Nehmen wir an, Du leitest eine Rechtsabteilung, und jedes Jahr

überschreitest Du das Budget, und jedes Jahr sagt Dir Deine Führungskraft, dass sie darüber unglücklich ist und dass Du besser planen solltest.

In dieser Situation fällt es Dir vielleicht sehr schwer, dem Reflex zu widerstehen, alle Gründe zu nennen, warum es unmöglich ist, besser zu planen: Erstens, weil Deine Führungskraft selbst ständig ihre Pläne ändert und neue Dinge von Dir verlangt. Zweitens, weil die behördlichen Vorschriften ständig zunehmen und sich ändern. Und drittens, weil Deine internen Kund:innen oft nicht das tun, was Du ihnen empfiehlst, was zusätzliche und unvorhersehbare Risiken schafft. Und dann gibt es zu guter Letzt noch „*the big unknown*“, den „Klassiker“ in der Diskussion um Budgets der Rechtsabteilung: Litigation, also sich gegen rechtliche Angriffe von außen verteidigen zu müssen.

Bei all diesen Aspekten bist Du auf der Empfängerseite von Dingen, die außerhalb Deiner Kontrolle liegen, und es scheint, als könntest Du nichts dagegen tun. Es ist also nicht Deine Schuld, dass Du jedes Jahr über das Budget gehst – es ist die Schuld der anderen! Sie sind für die Budgetüberschreitungen verantwortlich, nicht Du.

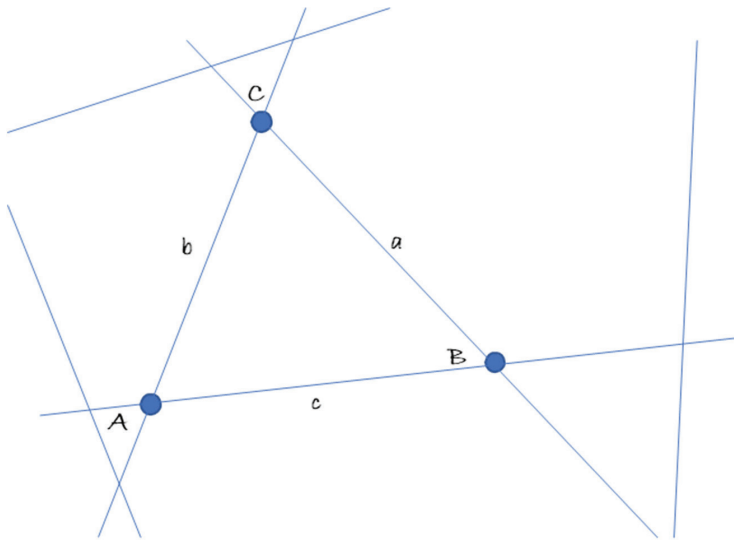
Nun sind solche Schuldzuweisungen an andere oder an die Umstände eine verständliche Reaktion, wenn Du kritisiert wirst, aber dennoch eine, die Du vermeiden solltest. Denn egal, wie die konkrete Situation aussieht: *Du bist Teil des Systems, also bist Du auch Teil des Problems*. Auf der anderen Seite: *Eben, weil Du Teil des Problems bist, kannst Du auch Teil der Lösung sein!* Wir werden uns später, in einem anderen LIQUIFY LEGAL-Modul, mit möglichen Lösungen für dieses spezielle Problem der Budgetplanung beschäftigen.

Für den Moment soll es genügen, zu sagen: *Es wird keine Transformation der Rechtsbranche geben, wenn Du nicht bereit bist, auch Dich selbst (Dein Team, Deine Abteilung, Dein Unternehmen) zu verändern* und anzuerkennen, dass Du alle dafür notwendigen Hebel in der Hand hältst.

Ganzheitliches Denken erfordert, dass wir die Rolle betrachten, die wir selbst in einem dynamischen System spielen, das durch Bewegung gekennzeichnet ist. Denke daran, dass *Bewegung* die entscheidende Eigenschaft von *flüssigen* gegenüber *festen* Objekten ist. Der ganze Sinn von LIQUIFY LEGAL als Transformationsmethode ist es, die Rechtsabteilung dynamischer zu machen, die Interaktion im Team und mit den Stakeholdern zu erhöhen und Dich dazu zu bringen, Dich auf Aktionen und Veränderungen zu konzentrieren und nicht auf statische Objekte.

Der Unterschied zwischen dem *Denken in Bewegungen und Linien* und dem *Denken in Objekten und Punkten* lässt sich durch die Betrachtung von *Netzwerken* ver-

anschaulichen.² In seiner einfachsten Form können wir ein Netzwerk als eine Struktur aus Linien und Punkten beschreiben, wie in dieser einfachen Grafik gezeigt. Wir sehen die drei Linien klein a, b und c und die drei Punkte groß A, B und C.



(Graphik 6: Netzwerk aus Punkten und Linien)

Um dieses Netzwerk zu verstehen, haben wir nun zwei Möglichkeiten: Wir können entweder die Punkte als primär definieren und die Linien als sekundär verstehen, als Verbindung zwischen den Punkten. Oder wir können die Linien als primär definieren und die Punkte als sekundär verstehen, als die Orte, an denen sich die Linien schneiden.

Diese beiden Arten, ein Netzwerk zu verstehen, spiegeln zwei unterschiedliche wissenschaftliche Traditionen wider. Die erste, die auch heute noch das Denken bestimmt, nennt man die *atomistische* Sichtweise. Philosophisch gesehen geht sie auf den griechischen Philosophen Demokrit (ca. 460-370 v. Chr.) zurück, der als einer der ersten argumentierte, dass die Welt aus ultimativen, unteilbaren, kleinsten Einheiten (Atomen) besteht, aus deren Kombinationen und Verbindungen sich größere Dinge zusammensetzen. Das Ergebnis dieser Ansicht ist der wissenschaftliche *Reduktionismus*, d.h. die Idee, dass komplexe Dinge auf der Ebene ihrer konstituierenden Bestandteile zerlegt und analysiert werden können. Das beste Beispiel ist das Atom – der Stoff, aus dem alle physikalischen Dinge gemacht sind. Und in

² Die folgenden Ausführungen zu 'Netzwerken' und 'Kultur' sind eine deutsche Übersetzung aus meinem 2015 auf Englisch erschienenen Buch "Leading When You're Not the Boss" (Apress, New York).

der Geschäftswelt ist der *Taylorismus* ein Beispiel für wissenschaftlichen Reduktionismus. Taylor brach den Arbeitsprozess in kleine Aktivitäten herunter, die dann optimiert werden konnten.

Das Problem mit dem Atomismus und dem Reduktionismus ist seine Unfähigkeit, das Verhalten von *dynamischen Systemen und komplexen Netzwerken* zu erklären, also von Systemen, in denen das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile. Mit anderen Worten: *Komplexe Systeme zeichnen sich durch so genannte „emergente“ Eigenschaften aus, die aus der unvorhersehbaren Interaktion ihrer konstitutiven Elemente entstehen.*

Ein populäres Beispiel für Emergenz ist der Schmetterlingseffekt, der in den 1970er Jahren von dem Meteorologen Edward Lorenz in einem vieldiskutierten Vortrag mit dem Titel „Vorhersagbarkeit“ vorgestellt wurde: *Löst der Flügelschlag eines Schmetterlings in Brasilien einen Tornado in Texas aus?* Lorenz zeigte einfach, dass dynamische Systeme extrem empfindlich auf Anfangsbedingungen reagieren und ein sehr unterschiedliches Verhalten im Laufe der Zeit zeigen. Er verwendete eine Kombination von Differentialgleichungen, um zu zeigen, dass selbst kleine Bewegungen wie der Flügelschlag eines Schmetterlings entstehende Windkanäle verändern können, die durch gegenseitige Verstärkung im Laufe der Zeit zu extremen Wettereffekten führen können, die in einem disproportionalen Verhältnis zu ihrer Ursache stehen.

Lorenz' Beschreibung des Schmetterlingseffekts führt uns zu einer anderen, zweiten Sicht der Welt, die sich radikal von Demokrits atomistischer, mechanischer Sicht unterscheidet. Nennen wir diese zweite Sichtweise *Relationismus* und führen sie auf den griechischen Philosophen Heraklit (535-475) zurück, der behauptete: „Alles bewegt sich, und nichts bleibt still.“ Heraklits' Aphorismus lautete „Panta Rei“ – alles fließt.

Mit anderen Worten: Bewegungen oder „Fluchtlinien“ sind der primäre Stoff der Welt, und Punkte oder Knoten sind die sekundären Ergebnisse dieser sich kreuzenden Linien. Diese philosophische Sichtweise erfordert eine Verlagerung von den Teilen zum Ganzen. Es ist eine ganzheitliche oder systemische Sicht der Welt, in der das Ganze Eigenschaften hat, die keines seiner Teile besitzt.

Wir könnten also sagen, dass unsere vermeintlich neue LIQUIFY LEGAL-Denkweise in Wirklichkeit schon über zweieinhalbtausend Jahre alt ist!

Die LLI-Antwort auf die Frage, wie Rechtsabteilungen – aber auch wie die Rechtsanwaltskanzleien – auf die steigenden Anforderungen und die zunehmende

Komplexität reagieren sollten, besteht daher darin, Deine Abteilung, bzw. deine Kanzlei ganzheitlich zu betrachten und eine LIQUID-Kultur zu fördern. Kultur wurde als die DNA einer Organisation beschrieben – Normen, Erwartungen und Praktiken, die nicht offiziell durchgesetzt werden, aber irgendwie in der „Art und Weise, wie wir die Dinge hier tun“, verkörpert sind.

In einer flüssigen Kultur sind Informationen im Überfluss vorhanden. Wenn Menschen nicht informiert sind oder sich nicht informieren können über das, was um sie herum geschieht, außerhalb ihrer täglichen Routine, können sie das Ganze nicht verstehen und können keine systemische (flüssige) Perspektive und Denkweise annehmen.

Was ist eine „flüssige“ Kultur? –
Zuallererst ist es eine Kultur der Linien und nicht der Punkte, eine Kultur der Beziehungen, nicht der Entitäten, eine Kultur der Prozesse, nicht der Hierarchien.

In einer flüssigen Kultur ist die Kommunikation allgegenwärtig. Mitarbeitende müssen die Möglichkeit haben, über Abteilungs-, geografische und hierarchische Grenzen hinweg miteinander zu sprechen, um zu wissen und zu verstehen, was andere Beschäftigte in der Organisation tun, und warum.

In einer flüssigen Kultur sind die Regeln transparent. Nicht nur können Menschen nicht gut zusammenarbeiten, wenn sie die Regeln nicht kennen oder verstehen, sondern auch die Regeln selbst können nicht diskutiert und bei Bedarf angepasst werden.

Wir glauben, dass in einer solchen LIQUID-Kultur Visionen über eine bessere Zukunft von selbst entstehen, denn unserer Erfahrung zeigt, dass sie Mitarbeitenden buchstäblich den ‚Spielraum‘ gibt, neu oder Neues zu denken.

Die Fähigkeit, kraftvolle Visionen zu schaffen, die andere inspirieren und motivieren, ist keine konstante Eigenschaft bei Menschen, sondern kontextabhängig. Wir denken, dass prinzipiell alle Beschäftigten, und nicht nur Führungskräfte, Manager:innen und High Potentials, zu Visionär:innen werden können – wenn die Bedingungen stimmen und eine LIQUID-Kultur existiert.

Eine LIQUID-Kultur ist für uns eine Kultur, in der Menschen ermutigt und befähigt werden, als situative Führungspersönlichkeiten zu agieren und ihre Ideen zu äußern – jederzeit und überall.

Damit ist das erste Modul unseres „LIQUIFY LEGAL“-Programms abgeschlossen.

Wir hoffen, Du konntest nun erkennen, warum „den Kopf zu heben“ tatsächlich der erste Schritt zur Lösung Deiner Probleme und zur Veränderung Deines Arbeitsumfelds ist. Wenn Du erhobenen Hauptes nach vorne schaust, kannst Du sehen, wo Du derzeit stehst, und wo Du hinwillst.

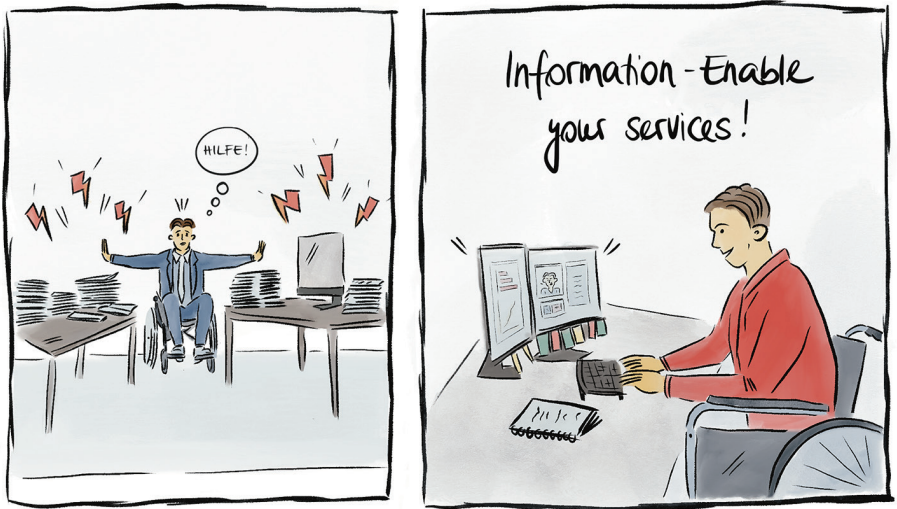
Fang' an und mach' Dir die Finger schmutzig!

- Mache Dir klar, worin genau Dein Geschäft besteht: Wer ist Deine Kundenschaft? Worin besteht der Wert Deiner Arbeit? Wie misst Du Erfolg?
- Erstelle eine Inventur Deiner Services: Welche rechtlichen Dienstleistungen werden von wem, wann, wie, wie oft, warum und für wen erbracht?
- Wie passt Deine Abteilung und Deine Arbeit in die Gesamtstrategie des Unternehmens? Was sind die Erwartungen Deiner Vorgesetzten für die Zukunft?
- Formuliere eine Zukunftsvision: Wo Willst Du in 3 Jahren stehen? Was soll gleichbleiben, und was soll anders werden, und warum?
- Versuche, eine LIQUID-Kultur im oben beschriebenen Sinne zu etablieren, um die Mitarbeitenden zu motivieren, eigene Zukunftsvisionen zu entwickeln.

Literatur

- "Run Legal as a Business!", Strathausen, Jacob, Schindler, in: *Liquid Legal I*, eds Jacob, Schindler, Strathausen, Heidelberg 2017, Seiten 1-9.
- "Running a Legal Department with Business Discipline", Liam Brown et.al., in: *Liquid Legal I*, eds Jacob, Schindler, Strathausen, Heidelberg 2017, Seiten 397-423.
- "Leading When You're Not the Boss", Roger Strathausen, New York 2015

2. „INFORMATION-ENABLE YOUR SERVICES“ – DIGITALISIERUNG



(Graphik 7: „Information-Enable Your Services“)

- Das Auflösen der starren und fixierten Strukturen in Rechtsabteilungen und Kanzleien, also der Wechsel des Aggregatzustands von „fest“ (wenig oder keine Bewegung der Organisationselemente) zu „flüssig“ (viel und schnelle Bewegung der Organisationselemente) kann nur gelingen, wenn möglichst viele Informationen zu allen Aspekten rechtlicher Dienstleistungen verfügbar sind und diese Informationen in der Organisation frei fließen können.
- Digitalisierung ist eine strategische Möglichkeit, einen solchen umfassenden Informationsfluss zu ermöglichen. Durch den Schritt in die Digitalität entstehen relevante Daten quasi automatisch.
- Digitalisierung bedeutet, bestehende Wertschöpfungsketten in ihre Bestandteile zu zerlegen und durch Software zu standardisieren und automatisieren, um ökonomische Skaleneffekte zu erzielen.
- Durch die Veränderung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses einzelner Tätigkeiten entstehen neue Serviceangebote, während andere Services geändert oder aufgegeben werden.

„Es wird erwartet, dass die weltweiten Ausgaben für die digitale Transformation von 1,2 T USD im Jahr 2019 auf 2,3 T USD im Jahr 2023 steigen werden.“

statista, "Spending on digital transformation technologies and services worldwide from 2017 to 2023"
(Übersetzung: LLJ)

„Bessere Servicequalität und -konsistenz ist Werttreiber Nr. 2 in Rechtsabteilungen.“

Allen & Overy, "Legal Innovation Benchmarking Report" (2020)
(Übersetzung: LLJ)

„Inhouse-Rechtsteams bewahren neue Datentypen auf (50% Textnachrichten, 34% Social-Media-Kommunikation und 8% tragbare Geräte).“

Exterro, "2017 In-House Legal Benchmarking Report"
(Übersetzung: LLJ)

(Graphik 8: Fakten zu DIGITALISIERUNG)

In Modul 1 „Lift Your Head“ hast Du eine Vision für Deine juristische Transformation erstellt. In Modul 2 „Information-Enable Your Services“ entwerfen wir eine Digitalisierungsstrategie, um Dienstleistungen auf Informationen basieren zu lassen.

Wenn wir im Zusammenhang mit der rechtlichen Transformation von *Information-Enablement* sprechen, meinen wir damit, dass Rechtsabteilungen und Kanzleien in der Lage sein müssen, das Wissen aufzubauen, das sie benötigen, um die richtigen Geschäftsentscheidungen zu treffen.

Beachte, dass die Informationen nicht unbedingt in einem digitalen Format oder über digitale Medien erhalten werden müssen. Die Digitalisierung, also die Umwandlung von Informationen in ein computerlesbares Format, d.h. in Bits, ist nur die neueste Form des *Information-Enablement*. Die Geschichte der Informationserschließung ist auch eine Geschichte der Medien, mit denen Informationen gespeichert und übertragen wurden – z.B. handschriftliche und später mit Schreibmaschine geschriebene Briefe, e-Mails, Schallplatten, Telefon, Audio- und Video-Kassetten, Radio und Fernsehen, Computerdisketten ...

Der Hauptvorteil der Verwendung von Computern zur Informationserschließung ist, dass digitale Informationen sehr einfach gespeichert und übertragen werden können. Ein unendliches Kopieren und die sofortige Verfügbarkeit von Informationen bei sehr geringen Transaktionskosten – das ist die Essenz der aktuellen Disruption, die „Digitalisierung“ genannt wird und zu immer mehr Serverparks mit immer schnelleren Maschinen führt.

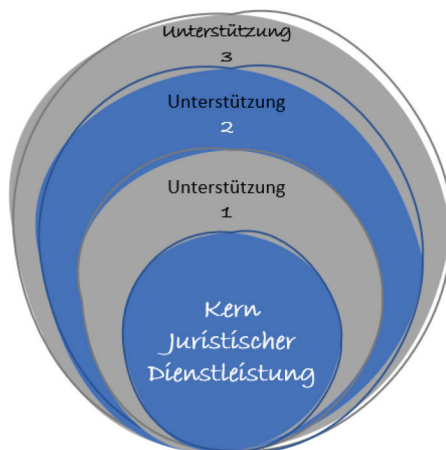
Die Disruption etablierter Unternehmen durch die Digitalisierung begann bereits in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts. Nimm die Musikindustrie als Beispiel. Als 1999 Napster als Peer-to-Peer (P2P) Internet-Software gegründet wur-

de, die den Austausch von digitalen Audiodateien im MP3-Format ermöglichte, befürchteten Musikproduktionsfirmen und -vertriebe Einnahmeverluste und verklagten Napster erfolgreich wegen Urheberrechtsverletzungen. Doch die Transformation der Musikindustrie hatte begonnen, und die gleiche digitale Disruption fand bald in vielen anderen Märkten statt.

Der Einzelhandel wurde durch Online-Shopping, Videotheken durch *Streaming*, Hotels durch privates *Roomsharing* und Taxis durch privates *Carsharing* gestört. In jedem dieser Fälle brach die Digitalisierung etablierte Wertschöpfungsketten auf und veränderte das Kosten-Nutzen-Verhältnis für bestimmte Aktivitäten. Dadurch, dass diese Aktivitäten besser, schneller und günstiger erbracht werden konnten, entstanden neue Produkte und Dienstleistungen, die traditionelle Geschäftsmodelle veränderten.

Lange Zeit schien die Rechtsbranche gegen die Digitalisierung immun zu sein. Geschützt durch strenge staatliche Vorschriften und durch die Tatsache, dass die meiste Privat- und Geschäftskundschaft nicht über das Wissen verfügte, um die Qualität der erhaltenen Dienstleistungen zu beurteilen, nutzten Anwaltskanzleien weiterhin vor allem menschliche Arbeitskraft und rechneten nach Stunden ab. Rechtsabteilungen fuhrten fort, rechtliche Risiken zu benennen, ohne die geschäftliche Verantwortung für deren Vermeidung zu übernehmen, und setzten auch die Praxis fort, einfach um mehr Budget zu bitten, wenn die Kosten aus dem Plan liefen.

Doch im letzten Jahrzehnt hielt die Digitalisierung auch in der Rechtsbranche Einzug: LegalTech-Startups nutzen Software, um die Leistungserbringung für Firmenkunden zu rationalisieren und zu automatisieren.



(Graphik 9: Juristische Kern- und Unterstützungs-Leistungen)

Im Grunde genommen befinden sich die Rechtsabteilungen von Unternehmen heute in einer ähnlichen Situation wie die Abteilungen für Informationstechnologie, Finanzen und Personalwesen vor 20- 30 Jahren: Chief Financial Officers (CFOs) erwarten nun auch von internen Rechtsabteilungen und Anwaltskanzleien, dass sie Technologie nutzen, um Rechtsdienstleistungen besser, schneller und zu geringeren Kosten zu erbringen.

Während der Kern der juristischen Dienstleistung, nämlich die Subsumption realer Sachverhalte unter ein abstraktes Gesetz, in den meisten Praxisbereichen und Fällen immer noch zu komplex ist, um von Maschinen ausgeführt zu werden, wird dieser juristische Kern weiterhin von vielen operativen Tätigkeiten wie Dokumentenanalyse, Vertragsgestaltung und Projektmanagement unterstützt, mit der Folge, dass Mandantschaft nicht mehr bereit ist, hohe Anwaltsstundensätze zu zahlen. Die Dekonstruktion der juristischen Arbeit hat zur Standardisierung von Aufgaben mit hohem Volumen und geringem Wert und damit zum Markteintritt der Legal Process Outsourcing (LPO) geführt. Im nächsten Modul werden wir das mit der DevOps-Methode eingehend analysieren.

Der erste Schritt, um Deine Dienstleistungen informationsfähig zu machen, ist ein Blick auf den *Status Quo* der Dienstleistungen selbst. Was befindet sich in Deinem Portfolio? Welche Services liefert Dein Team an wen, wann, wie, wie oft – und warum? Welche Services werden wirklich benötigt, d.h. wie beurteilst Du deren Erfolg in Bezug auf Zufriedenheit der Kundschaft und Geschäftsrelevanz?

Nur wenn Du über die Informationen zur Beantwortung dieser Fragen verfügst, kannst Du das Wissen aufbauen, um die richtigen Geschäftsentscheidungen für die Rechtsabteilung zu treffen, z. B. zu bestimmen, welche Services weitergeführt oder eingestellt, welche Services geändert und welche neuen Services in Dein Portfolio aufgenommen werden sollen.

Wenn Du diese Fragen hingegen nicht beantworten kannst, bedeutet dies, dass Deine Dienste derzeit nicht ausreichend mit Informationen versorgt sind. Die Gründe dafür können vielfältig sein. Vielleicht gibt es die Informationen, die Du benötigst, gar nicht. Vielleicht existieren sie, aber Du weißt nicht, wo. Vielleicht weißt Du, wo die Informationen existieren, aber Du weißt nicht, wie Du sie bekommen kannst. Und vielleicht bekommst Du die Informationen zwar, aber nicht schnell genug oder

nicht in einem Format, das es Dir erlaubt, sie mit anderen Informationen zu verbinden und die richtigen Schlüsse zu ziehen.

Es ist auch möglich, dass Du, anstatt zu wenig Informationen zu erhalten, viel zu viele Informationen erhältst und Schwierigkeiten hast zu entscheiden, welche für welchen Bereich relevant sind. Paradoxerweise kann die Digitalisierung also selbst ein Grund für dieses Phänomen von ‚zu vielen Informationen‘ sein. Vielleicht hast Du zu viele verschiedene Softwarelösungen installiert, die nur bestimmte Aspekte Deines Unternehmens abdecken, nicht integriert sind und Dir nun Informations-Silos liefern.

In einem solchen Fall müssen die Einzellösungen vielleicht integriert werden, um relevante Informationen in einem einzigen Dashboard liefern zu können. Oder Du entscheidest Dich dafür, die Einzellösungen durch eine Plattformlösung zu ersetzen, bei der die Module bereits integriert sind und nahtlos zusammenarbeiten (zumindest versprechen das die anbietenden Firmen).

Du könntest auch den Einsatz einer KI-Lösung in Erwägung ziehen, die all diese gesammelten Dashboard-Daten aus der Vergangenheit betrachtet, Muster erkennt und Dir so ermöglicht, Deine eigenen Leistungen und die der anderen am Prozess Beteiligten zu bewerten, z. B. im Bereich *Legal Spend*. KI könnte Dir auch dabei helfen, zukünftige Trends vorherzusagen und Dein Budget genauer zu planen, indem sie Dir sagt, wann Du die Leistungserbringung ein- oder auslagern solltest, unter welchen Bedingungen Du Rechtsstreitigkeiten beilegen solltest usw. Und auch hier musst Du dich zwischen Best-of-Breed-KI-Lösungen und Plattformlösungen entscheiden, die behaupten, KI sei bereits integriert. Wir werden in Modul 4 mehr über KI sprechen.

Aber natürlich muss sich nicht nur die Unternehmen verändern, sondern auch die Beschäftigten. Denn die Digitalisierung als Mittel zur Informationserschließung bringt auch eine Menge anderer Fragen mit sich: Willst Du eine On-Premise- oder eine Cloud-Lösung? Willst Du sie kaufen oder vielleicht sogar selbst entwickeln? Oder willst Du alles an einen LPO auslagern? Hast Du die Unterstützung der Geschäftsführung für Ihre Ideen? Wie viel wird es kosten? Was denkt Deine interne Kundschaft und Dein Team?

Um diese Fragen zu beantworten, brauchst Du eine *Digitalisierungsstrategie*. Und wenn Du bereits eine Vision davon hast, wohin Du Deine Rechtsabteilung führen möchtest (Modul 1), sollte die Entwicklung einer solchen Strategie nicht allzu schwer sein.

Fang' an und mach' Dir die Finger schmutzig!

- Besitzt Du / Deine Abteilung oder Deine Firma eine explizite Digitalisierungsstrategie?
- Betrachte die Digitalisierung ganzheitlich – mit Blick auf Menschen, Prozesse, Inhalte und Technologie.
- Menschen: Wer innerhalb und außerhalb Deiner Firma ist in deine Services involviert? Identifiziere technologie-affine Kolleg:innen, die Dich bei der Umsetzung Deiner Strategie unterstützen könnten. Welche zusätzlichen, heute noch nicht-existierenden Rollen brauchst Du zur Umsetzung Deiner Strategie?
- Prozesse: Mach eine Ist- und Soll-Analyse: wie laufen Prozesse zurzeit ab, und wie sollen sie in Zukunft ablaufen?
- Inhalte: Verwandele Deine Daten in digitale Assets, die zentral gespeichert, semantisch durchsuchbar und wiederverwendbar sind.
- Technologie: Erstelle eine Inventur der in Deiner Abteilung / Deinem Unternehmen genutzten Technologien und Softwarelösungen, bestimme eventuelle Lücken in Bezug auf Deine Strategie und überlege, wie Du diese Lücken schließen kannst!

Literatur

- "Legal Information Management (LIM) Strategy", Kai Jacob, in: *Liquid Legal I*, eds Jacob, Schindler, Strathausen, Heidelberg 2017, Seiten 311-325.
- "LIQUID LEGAL Manifesto", Dierk Schindler, in: *Liquid Legal I*, eds Jacob, Schindler, Strathausen, Heidelberg 2017, Seiten 423-454
- "Contract is Code", Roger Strathausen, Ingrid Nikkels, in: *Liquid Legal II*, eds Jacob, Schindler, Strathausen, Heidelberg 2020, Seiten 371-391
- "Digitalization Guide", Bernhard Waltl et. al., LLI [Weblink]
- "How to select a CLM Vendor", Klaus Gresbrand et. al., LLI [Weblink]

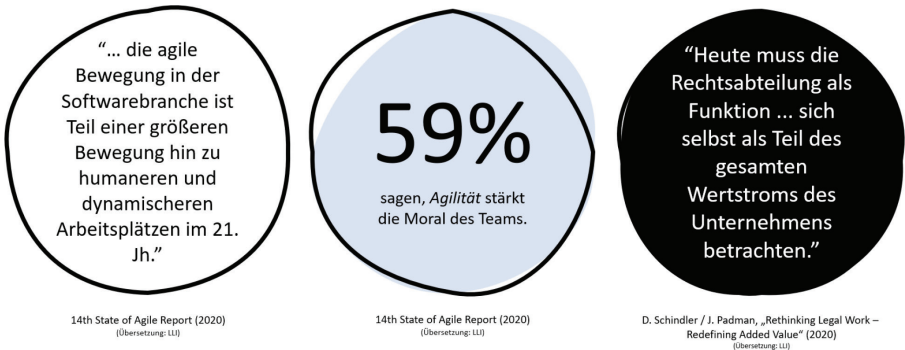
3. „QUADRUPLE YOUR SPEED“ – AGILITÄT



(Graphik 10: „Quadruple Your Speed“)

- Von der modernen Rechtsabteilung wird deutlich mehr erwartet als früher: als Consultant früh involviert zu sein, als Risikomanager:in breiter denken und handeln.
- Gleichzeitig werden Rechtsabteilungen immer stärker den allgemeinen Regeln der Effizienz und der Qualitätsmessung unterworfen. Die vordergründig entstehende "do-more-with-less" Herausforderung muss durch neue Methoden und eine neues Mindset durchbrochen werden.
- DevOps – eine Methode aus der IT – bietet einen idealen Ansatzpunkt, um die unterschiedlichen Wertströme und die verschiedenen Arten von Arbeit einer Rechtsabteilung zu erkennen und zu analysieren – und darüber hinaus auch zu verstehen, wie jeder Wertstrom effizienter gestaltet werden kann.
- Die Geschwindigkeit der Veränderung, die andauernd wechselnden Prioritäten und der ständige Wandel verlangen danach, die Angst vor Change in eine dauerhafte Fähigkeit zur Anpassung zu verwandeln. Agile Methoden – insbesondere Scrum und Kanban – lassen sich ideal auf die Arbeit einer Rechtsabteilung übertragen.

- **“Digital first” muss der Ansatz sein für die neue Arbeitsumgebung, die DevOps und Agiles Arbeiten ermöglicht und unterstützt. Das lässt sich mit Standard-Applikationen eines Unternehmens erreichen und erfordert kein mega IT-Projekt. Und die so entstehenden Daten liefern Erkenntnisse, aus denen sich eine an die Mandantschaft angepasste Strategie entwickeln lässt.**



(Graphik 11: Fakten zu AGILITÄT)

In Modul 1 haben wir die Bedeutung einer Vision für die Transformation eines Teams besprochen und in Modul 2 haben wir die Digitalisierungsstrategie diskutiert. In diesem Modul 3 geht es nun darum, wie Du DevOps-Prinzipien nutzen kannst, um die verschiedenen Arten der juristischen Arbeit zu zerlegen, und wie die Anwendung agiler Methoden mit einem Digital-First-Ansatz die frustrierende *Do-more-with-less*-Herausforderung in eine positive, transformative Übung verwandeln kann. Die fortlaufende und fundamentale Business-Transformation bringt viele Herausforderungen mit sich, die sich in mehr „Pull“ niederschlagen, also in eine erhöhte Nachfrage für die Dienste der Anwaltschaft, aber auch die Rolle des Jurist:innen selbst als Funktion im Unternehmen verändert. Der *embedded lawyer* gestaltet juristisch mit und wird damit viel früher und tiefer in sämtliche juristisch relevante Geschäftsprozesse eingebunden. Gleichzeitig muss ein Unternehmen, das sich im Wandel befindet, immer auch sein Kostenmodell optimieren, um Raum für Investitionen in zukünftiges Wachstum zu schaffen. Auf den ersten Blick sind Führungskräfte daher mit steigender Nachfrage und sinkenden Ressourcen konfrontiert.

Befinden wir uns also auf einer *mission impossible*, in einem Rennen, das wir gar nicht gewinnen können und das wir auf Kosten des Wohlwollens – und letztlich des Wohlbefindens – unserer Teams bestreiten?

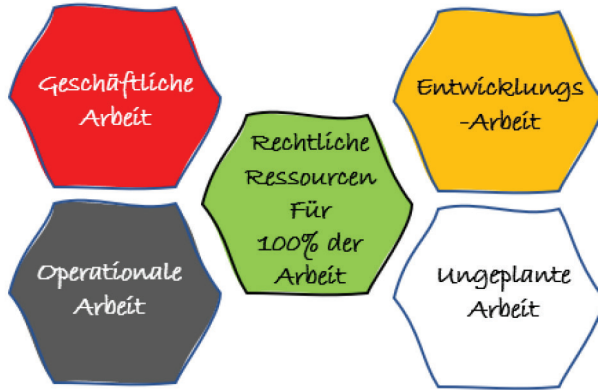
Um diese scheinbar „dilberteske“ Herausforderung zu durchbrechen, müssen wir uns das große Bild viel genauer anschauen. Wir müssen anfangen, alle Details zu

verstehen, damit wir die Gegenwart zerlegen und unsere Funktion für die Zukunft neu aufbauen können. Wir müssen Fragen stellen und beantworten wie: Wo investieren wir unsere Zeit? Wo braucht uns unsere Kundschaft am meisten? Steht unsere Unterstützung für das Risikomanagement und das Ergreifen strategischer Chancen in einem ausgewogenen Verhältnis zu der Zeit, die unser Team mit Standardarbeit verbringt? Können wir Fokus und Kreativität bieten, während wir ständig am Limit sind, d.h. überlastet und *understaffed*?

„Aber das müssen wir doch alles machen – wir können doch nicht einfach Teile unserer Arbeit links liegen lassen!“ könnte oft die erste Antwort sein, die Du von Deinem Führungsteam hörst. Auch wenn diese Aussage natürlich keine richtige Analyse darstellt, so weist sie doch auf zwei Elemente hin, die einer umfassenden und tiefgreifenden Untersuchung bedürfen: Erstens, was ist unsere Aufgabe als Rechtsteam, d. h. welche Rolle müssen wir erfüllen, um wahren Wert für das Unternehmen zu schaffen? Und zweitens, womit verbringen wir unsere Zeit (und warum ist das so?), und steht das im Einklang mit unserer Antwort auf die erste Frage? Als Fachkundige in der Rechtswissenschaft neigen wir dazu, unsere Arbeit schlicht nach den folgenden beiden Dimensionen zu analysieren: nach Fachgebiet (z.B. kann die Aufgabe von der allgemeinen Wirtschaftsanwaltschaft erledigt werden oder braucht es echte fachanwaltliche Unterstützung) und Fachniveau (z.B. wieviel anwaltliche Erfahrung ist von nötig). Diese Herangehensweise sagt uns aber nur einen Bruchteil dessen, was wir wissen müssen, nämlich eben welche Fachgebiete wir wie umfassend abdecken müssen. Aber sie erschwert es uns auch, die Frage zu beantworten, wie wir die immer größer werdende Masse an Arbeit erledigen können!

Hier kann die Anwendung von DevOps-Prinzipien den Nebel vertreiben, die unseren Fokus auf das Verständnis der „Types of Work“ lenken. Wir haben für die verschiedenen Arbeitstypen ein *Color Coding* entwickelt. Demnach bedeutet ROT: Wir unterstützen unsere interne Kundschaft bei maßgeschneiderten, komplexen / riskanten / strategischen Transaktionen. GRAU: Wir müssen eine große Menge an „Standardkram“ unterstützen, typischerweise basierend auf Vorlagen und/oder bezogen auf kleine / risikoarme Transaktionen. ORANGE: Wir müssen selbst innovieren, d.h. interne Projekte oder Geschäftsinnovationen unterstützen. WEISS: ... und es gibt immer das Unbekannte (z.B. eine Krise – UND Arbeit, die wir bereits geliefert haben, und die wieder auf unseren Tisch zurückkommt mit weiteren Anforderungen).

Was Anwälte eigentlich tun - durch die DevOps-Brille



(Graphik 12: Legal DevOps)

Den DevOps-Prinzipien zufolge gelten 3 Regeln:

1. Wir müssen uns auf alle Wertströme konzentrieren, weil wir auf allen liefern müssen – es wäre fahrlässig, so zu tun, als ob einer „nicht da“ wäre.
2. Wir müssen in sehr kurzen Feedback-Schleifen arbeiten und unsere Herangehensweise immer wieder hinterfragen, denn die Geschäftsanforderungen ändern sich ständig, und damit ändern sich auch die Prioritäten innerhalb einer „Farbe“ oder zwischen ihnen.
3. Wir müssen eine Wachstumsmentalität (*growth mindset*) beibehalten; es muss eine Toleranz für Fehler geben, sonst fesseln wir uns an reines Fachwissen und werden als *bottlenecks* wahrgenommen.

Aber „mehr ist mehr und erfordert mehr Ressourcen“, könntest Du jetzt sagen. Wie gehen wir also die ultimative Herausforderung an, mehr zu erreichen, ohne die Ressourcen zu vergrößern – oder gar zu verringern, wenn zugleich die Kosten optimiert werden müssen? Nun, wir MÜSSEN das scheinbar unerschütterliche Prinzip der direkten Proportionalität brechen, mit dem Rechtsteams viel zu lange gelebt haben.

Aber wie machen wir das, und wie wird uns der DevOps-Ansatz dabei helfen? Wir werden schnell feststellen, dass jede der eben beschriebenen Arten von Arbeit mit sehr unterschiedlichen Mitteln optimiert werden kann. Dabei erfordert *Business Work* frühes Engagement, tiefes Verständnis, enge und oft persönliche Interaktion mit der Kundschaft. Parallel muss eine kontinuierliche (Re-)Priorisierung statt-

finden. Darüber hinaus sind für *Operational Work* Standards und Vorlagen sowie robuste Prozesse, die automatisiert werden können, ein wichtiger Hebel. *Development Work* erfordert explizite Planung im Voraus, strenge Priorisierung und starke Projektmanagementfähigkeiten. *Unplanned Work* ist dabei die größte Bedrohung für eine Funktion überhaupt, d. h. die Qualitätssicherung in den anderen drei Bereichen muss die ungeplante Arbeit eindämmen, weil wir uns damit den nötigen Spielraum sichern, um z.B. auf eine Krise reagieren zu können.

Das bedeutet, dass wir jede Art von Arbeit, jeden Wertestrom separat und detailliert analysieren müssen. Wir werden uns gleich ansehen, wie wir an die Daten dafür kommen.

Wir müssen in Prozesse investieren, um „verschwendete“ Arbeit zu eliminieren. Wir müssen automatisieren, wo immer es möglich ist, und Tools einführen, die die Effizienz bei der Erledigung der Arbeit steigern. Insbesondere bei der klassischen *Operational Work*, d.h. bei dem „Standardkram“ (wie unsere Massenverträge, typische AGBs, NDAs usw.) wird die Effizienzsteigerung sichtbar.

Wir müssen offen sein, um kontinuierlich zu lernen – durch schnelle und häufige Interaktionen mit unseren internen Expert:innen, durch das Feedback, welches wir von unserer Kundschaft erhalten (und ihr unsererseits zur Verfügung stellen), durch den Austausch mit Gleichgesinnten in internen und externen Netzwerken (wie dem LLI).

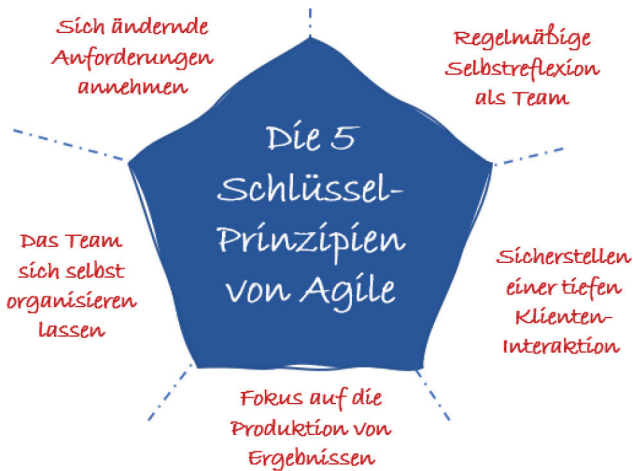
Nicht zuletzt müssen wir das „Command & Control“, also das hierarchische Denken eliminieren und so weit wie irgend möglich durch Team-Empowerment ersetzen. Denn jetzt ist der Zeitpunkt, um nutzlose Kreisläufe zu unterbrechen, um Expertenengpässe abzubauen und versteckte Talente im Team aufzudecken.

Die Unterscheidung zwischen den Arbeitstypen und deren Optimierung sowie die Anwendung der DevOps-Prinzipien der Analyse, um Ziele zu setzen und zu messen, das Forcieren von kontinuierlichen Feedback-Schleifen, die Investition in Prozesse und Automatisierung und das maximale individuelle Empowerment – all das sind Elemente, um die Transformationsherausforderung als *functional leader* anzunehmen.

Die versteckte Botschaft hinter DevOps und dem Führen der Rechtsabteilung als (eine von vielen) Geschäftsfunktion ist jedoch, dass wir unbedingt über die erforderlichen Informationsstrukturen verfügen müssen. Die nötigen Einblicke hängen von einer soliden Datengrundlage ab, die analysiert und diskutiert werden kann.

Das ist der Zeitpunkt, an dem wir aus dem undurchsichtigen Meer des „Erledigens mit Word und Outlook“, von Aufgaben und Vorgängen, die in Ordnern und auf einzelnen Notizblöcken verwaltet werden, auftauchen müssen. Wir müssen die Informationen nutzbar machen, sie frei und einfach im Team fließen lassen und dafür einen digitalen *Agile First*-Ansatz anwenden.

Warum ist Agile also perfekt geeignet, um den heutigen Bedarf an Flexibilität, Skalierbarkeit und Kundsnähe zu erfüllen, mit dem Rechtsabteilungen konfrontiert sind? Ganz einfach: Weil Agile aus genau der gleichen Herausforderung entstanden ist, mit der sich die Softwareentwicklungen vor 20 Jahren konfrontiert sah, als der gute alte Wasserfall-Ansatz nicht mehr funktionierte, der auf monatelanger Planung, weiteren Monaten der Entwicklung und jährlichen Release-Zyklen basierte. Die Übertragung der im Agilen Manifest formulierten Prinzipien auf die Realität, in der wir eine Rechtsfunktion führen müssen, ist überraschend stringent. Und es knüpft perfekt an das an, was wir gerade durch die „DevOps-Brille“ betrachtet haben.



(Graphik 13: 5 Prinzipien der Agilität)

Wie so oft steckt der Teufel im Detail. Es gibt eine Fülle von Methoden, die unter „Agile“ subsumiert werden können – welche ist die richtige? Ein guter Leitgedanke für die Annäherung an agile Methoden ist es, Agile als einen Supermarkt zu betrachten, den Du betrittst, um eine Mahlzeit zuzubereiten. Du wirst nur eine kleine Teilmenge dessen benötigen, was angeboten wird, und was Du brauchst, hängt davon ab, was Du tun willst. Und selbst zwei Personen, die für die gleiche Art von Mahlzeit einkaufen, werden kaum jemals die gleichen Produkte in ihrem Einkaufskorb haben. Stelle also sicher, dass Du Klarheit darüber hast, was die Probleme

sind, die Du lösen möchtest, und warum diese verbessert werden müssen, so dass Du den Erfolg Deiner Transformation nicht an einer Theorie messen musst, sondern an DEINER Realität messen kannst.

Für Legal Teams haben sich die beiden agilen Methoden SCRUM und KANBAN bewährt.

Die Stärke von *Scrum* liegt darin, dass es Individualität und Interaktionen radikal über feste Prozesse und einschränkende Tools stellt. Mittels eines stark strukturierten und sehr zielgerichteten Rhythmus von kurzen Team Meetings (*Daily's*), in denen sich die kleinen, divers zusammengesetzten Einheiten (Squads genannt) regelmäßig treffen, entsteht ein neues und sehr anpassungsfähiges neuronales System zwischen den Individuen und in der gesamten Organisation.

„Kanban“ geht zurück auf die 1940er Jahre, als Toyota seine Produktion von einem langfristigen Planungsmodell (Push) auf ein bedarfsgesteuertes (Pull) Modell umstellte. Der Begriff *Kanban* stammt aus der japanischen Sprache und bedeutet „Zeichen“ oder „Signal“. Die Visualisierung der Arbeit durch den Einsatz einer digitalen Kanban-Tafel macht den Arbeitsfluss ebenso sichtbar wie den Zeitpunkt, an dem er sich verlangsamt; sie zeigt Überlastung und verfügbare Kapazitäten an; und sie liefert allen Beteiligten bei Bedarf relevante Statusinformationen, um nur die wichtigsten Vorteile zu nennen.

Es ist viel über die Digitalisierung und ihren Wert an sich gesagt worden. In unserem Kontext hier müssen wir jedoch sehr spezifisch sein, da wir letztlich über eine weitere signifikante Veränderung sprechen: nämlich das „WIE-wir-arbeiten“ (DevOps & Agile) in Bezug auf das „WAS-wir-verwenden“, um unsere Arbeit zu organisieren. Doch es lohnt sich und ist vielleicht sogar entscheidend, diese zusätzliche Dimension der Veränderung unmittelbar einzubeziehen. Das wird evident, wenn wir eine Stakeholder-zentrierte Sichtweise einnehmen:

Fangen wir beim Team an: Wir müssen unseren Teams ermöglichen, von überall aus zu arbeiten, denn wenn das Unvorhergesehene passiert, z.B. COVID-19, machen handgeschriebene Post-it-Notizen an einer Wand im Büro einen Lockdown zu einem „Lockout“ aus dem Arbeitssystem. Der „neue Deal“ mit unseren Teams rund um die immer höheren Anforderungen an Agilität und Anpassungsfähigkeit wird sein, im Gegenzug Flexibilität zu gewähren, d.h. die Möglichkeit, die Arbeit von überall, jederzeit und aus jeder Zeitzone zu erledigen. Nur eine robuste und integrierte digitale Arbeitsumgebung wird dem Rechnung tragen.

Aus der Perspektive unserer wichtigsten Stakeholder, d. h. der Mandantschaft und der C-Suite, besteht ein Schlüsselement für die Neupositionierung unserer Rolle

und unseres Mehrwerts darin, ihnen bei Bedarf relevante und zuverlässige Informationen zur Verfügung zu stellen. Um das in Echtzeit und in großem Umfang zu tun, müssen wir hierarchische „Telefonketten“ auf der Seite der Kundschaft nach oben und auf der juristischen Seite nach unten überwinden. Ein Klick auf den richtigen Report bzw. die richtige Abfrage sollte genügen, und zudem sollten wir in der Lage sein, automatisierte Status-Updates zu strategischen Vorgängen zu verteilen.

Aus der Sicht des operativen Managements kann in einer digitalisierten Umgebung der juristische „Produktionsprozess“ direkt mit den Geschäftsprozessen auf (interner) Zielgruppenseite verbunden und so ein effektiverer Arbeits- und Datenfluss geschaffen werden. Das Ergebnis ist ein kontinuierlicher Einblick in das, „was vor sich geht“, d.h. die Zielgruppe sieht, wo sich ein bestimmter Fall gerade befindet und wo es möglicherweise Spitzen oder Überlastsituationen gibt. Damit wird die Führung in die Lage versetzt, viel besser reagieren und das Team viel schneller unterstützen zu können.

Hinter all dem steht eine durchgängig digitale Umgebung, die automatisch jene Fülle von Daten OBER- und UNTERhalb der juristischen Arbeit erzeugt, exakt also die Daten, die wir so dringend brauchen. Was sonst manuelle Dateneingaben „um der Nachverfolgung willen“ bedeuten würde (ein Horror für jedes Team), wird zu „mühelosen Datenerhebung“, d. h. zu Daten, die einfach deshalb existieren, weil das Team digitale Arbeitsmittel nutzt.



(Graphik 14: SCRUM & KANBAN)

Bleibt die Frage: Reden wir über massive, kostspielige IT-Projekte? Keineswegs! Vieles, wenn nicht sogar alles, kann einfach durch die Nutzung der in einem Unternehmen bereits vorhandenen IT-Anwendungen erledigt werden, z. B. O365 (mit Microsoft Teams) in Kombination mit Azure (DevOps, Boards etc.), was ausreicht, um eine Umgebung zu konfigurieren (nicht individuell zu erstellen!), die Scrum und Kanban in großem Umfang unterstützt, einschließlich Abfragen, die Kernanalysen liefern.

Fang' an und mach' Dir die Finger schmutzig!

- 1) Kennst Du die Verteilung der Kapazität Deiner Abteilung auf die verschiedenen Wertströme bzw. Anforderungen des Mandanten?
- 2) Wenn Du die vier Wertströme auf Dein Team überträgst, hast Du zu jedem eine Strategie der Optimierung?
- 3) Ist die geleistete Arbeit für das Team sichtbar anhand von Daten?
- 4) Wie viele Tools (digital oder analog) werden im Team eingesetzt, um die Anfragen der Mandantschaft zu erfassen und den Fortschritt zu dokumentieren?
- 5) Gibt es digitale Arbeitsmittel / Applikationen, die direkt mit dem Wertschöpfungsprozess der Mandantschaft verbunden sind (z.B. dem CRM- oder ERP-System)?

Literatur

- "The new Legal is Agile – and it has a new DNA", Dierk Schindler, in: *Liquid Legal II*, eds Jacob, Schindler, Strathausen, Heidelberg 2020, Seiten 205-229.
- "Rethinking Legal Work – Redefining Added Value", Jason Padman & Dierk Schindler in *Rethinking Law*, 4/2020, Seiten 4-10
- "The Phoenix Project – A Novel about IT, DevOps, and Helping Your Business Win", 3rd Edition, 2018, Portland (USA)

4. „USHER-IN AI“ – ARTIFICIAL INTELLIGENCE



(Graphik 15: „Usher-In AI“)

- **Software ist mehr und mehr in der Lage, selbstständig Aufgaben durchzuführen, die bislang Menschen vorbehalten waren. Heutzutage sprechen wir dann allerdings nicht mehr von ‚Software‘, sondern von *Künstlicher Intelligenz*.**
- **Die Suchfunktion, die Extraktion von Information aus Dokumenten, die Maschinelle Übersetzung, die Dokumentklassifizierung und -erstellung sind klassische Anwendungsfälle für KI, die uns das Leben in Zukunft leichter machen werden.**
- **Hauptzutaten für den Einsatz von KI in einem Unternehmen sind: Daten, Algorithmen und digitale Infrastruktur.**
- **Neben den Hauptzutaten braucht es aber auch ein „Computational Thinking“, also die Kombination aus Wissen (über die Potentiale von KI und über Geschäftsprozesse) und Jura, um zu erkennen, wo KI einen Mehrwert schaffen kann. Der anpassungsfähige Mensch (LIQUID!) wird auch in der von KI durchdrungenen Welt immer seinen Platz haben.**



Allen & Overy,
"Legal Innovation Benchmarking Report" (2020)
(Übersetzung: LI)



McKinsey Global Institute,
"Notes from the AI frontier" (2018)
(Übersetzung: LI)



Accenture,
"Unlocking value from unstructured data" (2019)
(Übersetzung: LI)

(Graphik 16: Fakten zu KI)

In Modul 1 hast Du eine Vision für Deine juristische Transformation erstellt; in Modul 2 hast Du eine Digitalisierungsstrategie entworfen, um Deine Dienstleistungen informationsfähig zu machen; in Modul 3 hast Du mit DevOps die verschiedenen Arten von Arbeit analysiert und agile Arbeitsmethoden definiert, um Abläufe zu beschleunigen.

In diesem Modul 4 werden wir die Rolle der Künstlichen Intelligenz im Kontext der juristischen Wissensarbeit diskutieren und wesentliche Anwendungsszenarien („Use Cases“) sowie Strategien zur Identifizierung von Potenzialen für den Einsatz von KI skizzieren.

Der Einsatz von Software, die in der Lage ist, selbstständig Aufgaben durchzuführen, für die wir bisher viel Erfahrung und Wissen benötigten, ist für Rechtsabteilungen sehr attraktiv. Unter dem Schlagwort *Künstliche Intelligenz* (KI) haben wir viel Erfahrung und viele Expertenmeinungen konsolidiert, um auf den Punkt zu bringen, worauf es ankommt, wenn wir KI verstehen möchten und Einsatzszenarien von KI bei uns im Unternehmen identifizieren möchten. Daten, Algorithmen und Infrastrukturen sind die zentralen Bestandteile von KI. Für uns zählt der „digitale Mindset“ als weitere Grundvoraussetzung, ohne die KI nicht seine volle Wirkung entfalten kann. Was sich dahinter verbirgt und wie Du Deine Abteilung erfolgreich auf den Einsatz von KI vorbereiten kannst, erfährst Du in diesem Abschnitt.

Künstliche Intelligenz ist ein komplexes Feld und beschreibt ein breites Spektrum an unterschiedlichen Tools, Methoden, Ansätzen und Anwendungsfällen. Maschinen und Computerprogramme intelligent zu machen, ist ein bedeutendes Ziel seit der Erfindung von Maschinen im Allgemeinen, ein Ziel, das bereits der deutsche Philosoph Gottfried Wilhelm Leibniz (1646 – 1716) verfolgt hat. KI zählt vor allem auch zu den wichtigsten Felder der Informatik, z.B. durch den Computerpionier

Alan Turing (1912 – 1954), und ist dort seit der Frühphase der Informatik fest verankert.

Durch die mannigfaltigen Methoden ist es nicht mehr trivial, den Begriff „Künstliche Intelligenz (KI)“ bzw. „Artificial Intelligence (AI)“ zu definieren. Es gibt viele Bücher, die versuchen, den Begriff und seine Facetten klar zu benennen. Weil unsere Erfahrung aber gezeigt hat, dass diese Diskussion für die nutzenden Personen nicht besonders relevant ist, beschränken wir unsere Sichtweise auf die praktischen Potentiale und Anwendungsmöglichkeiten, die sich durch KI ergeben. Diese erwachsen zumeist aus den wichtigsten Methoden, die als Stand der Technik angesehen und akzeptiert sind:

Regelbasierte Expertensysteme und symbolische Methoden: Diese Methode beschreibt die Bereiche von KI, in denen Wissen über Zusammenhänge und Regeln explizit in Algorithmen programmiert werden, z.B. in Entscheidungsbäumen. Die Regeln bilden dabei das existierende und bewusste Wissen der Menschen ab. Einfache Regeln lauten z.B.: „Sobald ein Mensch geboren wurde, beginnt seine Rechtsfähigkeit“, oder: „Auf Bundesstraßen darf man nicht schneller als 100km/h fahren“.

Statistische Methoden und Kalküle: Viel Wissen steckt auch in Daten und ist in Datensätzen implizit enthalten. Durch den Einsatz von mathematischen Verfahren aus dem Bereich der Statistik kann dieses Wissen und dessen Zusammenhänge explizit gemacht werden. Dadurch lassen sich Aussagen treffen, für die es keine Regeln gibt. So ließe sich z.B. vielleicht aus den Gerichtsurteilen der letzten zwei Jahre zeigen, dass Landgerichte in Bayern in Fällen zum Thema X zu 99% der Mietpartei und nur zu 1% der vermietenden Person Recht gaben.

Deep Learning und neuronale Netze: Um sehr schwierige Probleme mit großen Datensätzen lösen zu können, haben sich in den letzten Jahren Methoden aus dem Bereich „Deep Learning“ durchgesetzt. Dabei handelt es sich um netzwerkartige Strukturen, die komplexe Muster und Zusammenhänge lernen, abbilden und speichern können. Dies wird vor allem im Bereich der Analyse von Bildern und eingesetzt, z.B. um maschinelle Übersetzungen in Dutzende verschiedene Sprachen in Echtzeit und in hoher Qualität durchzuführen.

Für die Entwicklung und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz sind drei Hauptzutaten erforderlich:

Infrastruktur: KI ist am Ende ein Stück Software (ein Computerprogramm), das eine Hardware benötigt, um ausgeführt werden zu können. Dies kann ein zentra-

ler Server in einem Rechenzentrum, ein Smartphone, ein Laptop, oder ein Cloud-Dienst sein. Das Erstellen und Entwickeln einer KI ist mitunter sehr rechenintensiv, das Ausführen (z.B. eines Entscheidungsbaums) ist hingegen sehr günstig und schnell. Im Bereich Infrastruktur sind zwei Hauptbestandteile relevant: Rechenleistung (*Computational Power*) und Speicher (*Memory*). Um schnell und kostengünstig an beide Hauptbestandteile heran zu kommen, stehen zwei grundsätzliche Optionen zur Verfügung:

On-premise: Dedizierte (gekaufte) Hardware in einem Serverraum oder Rechenzentrum. Wenn Du die Leistung gerade nicht brauchst, bezahlst Du das Vorhandensein durch Wartungs- und Energiekosten. Daher sind für diese Option hohe Eingangsinvestitionen erforderlich.

Cloud-Dienste: Rechenleistung und Speicher werden je nach Bedarf flexibel genutzt und abgerechnet. Wenn Du die Leistung gerade nicht brauchst, bezahlst Du auch nichts. Es sind keine (hohen) Investitionen vorab notwendig.

Sowohl *on-premise* vs. *cloud* haben Vor- und Nachteile. In der Regel sind eine Abstimmung und eine Ausrichtung mit der IT-Strategie des Unternehmens notwendig. Hierbei spielen auch übergeordnete Überlegungen (z.B. Vendor Lock-In) oder rechtliche Aspekte (z.B. Datenschutz, Schrems II) eine Rolle, die wir im Rahmen dieses Beitrags bewusst nicht weiter adressieren.

Algorithmen: Die Entscheidungsstrukturen der KI werden in Algorithmen, d.h. operationalisierbaren Vorschriften (Rechenregeln), abgebildet. Mittlerweile gibt es tausende verschiedene Algorithmen, die gezielt auf unterschiedliche Vorgänge optimiert wurden. Die Algorithmen werden von Mathematiker:innen, Informatiker:innen, Robotiker:innen, etc. entwickelt. Viel Forschung findet an Universitäten und privaten Forschungsinstituten statt. Durch den Trend, die Algorithmen zu publizieren und „open-source“ bereitzustellen, sind die meisten Algorithmen bekannt und können von allen wiederverwendet werden. Sie sind dann „kostenlos“, d.h. sie können ohne Einschränkungen verwendet werden.

Und das Wichtigste: ANNOTIERTE DATEN! Worin besteht die Herausforderung, wenn Algorithmen kostenlos sind und die Infrastruktur einfach über die Cloud bezogen werden kann? Wir brauchen die Daten! Um Maschinen „beizubringen“, sich wie Menschen zu verhalten, brauchen wir die Informationen, aus denen dieses Verhalten gelernt werden kann. Für den aktuellen Einsatzbereich von Künstlicher Intelligenz gilt mehr denn je, dass Daten das Öl des 21. Jahrhunderts sind. Daten werden in die Algorithmen eingespeist, sodass die Algorithmen die impliziten Zusammenhänge, die in den Daten existieren, erkennen und extrahieren können.

Daten werden mittlerweile mannigfaltig produziert. Auch bei alltäglichen Tätigkeiten, z.B. dem Schreiben einer E-Mail, beim Surfen auf Internetwebseiten, bei der Nutzung des Smartphones, etc. Für manche Aufgabenstellungen stehen daher bereits Daten zur Verfügung, die genutzt werden können. Im juristischen Kontext haben wir in der Vergangenheit immer wieder beobachtet, dass folgende Daten besonders relevant für den Einstieg in die Nutzung von KI sind: Gesetze, Gerichtsurteile, Verträge; interne Dokumente (inkl. Metadaten); Rezensionen, Kommentare; E-Mails, interne Diskussionen; Gespräche und Korrespondenzen mit der Kundschaft / Mandantschaft / Behörden; Information aus Dokument- und Case/Mattermanagement-Systeme.

Algorithmen können lernen, Vertragsprüfungen ähnlich wie Menschen zu schreiben, aber nur, wenn wir richtige und falsche Beispiele aus der Vergangenheit (wir sprechen dann von annotierten Daten!) zeigen können. Dieser Prozess wird als *überwachtes Lernen* bezeichnet.

Wir brauchen die Fähigkeit, KI-Potenziale zu erkennen und freizusetzen. Und wir brauchen Abteilungen und Unternehmen, die den Mut haben, KI einzusetzen!

Wir haben bis jetzt die Rolle von Infrastruktur, Algorithmen und Daten kennengelernt. Die wichtigste Zutat ist jedoch ein **KI-be-reites (algorithmisches) Mindset**, das im Englischen als *Computational Thinking* bezeichnet wird. Der Einsatz von KI erfordert ein technisches Verständnis dessen, was KI leisten kann, sowie ein geschäftliches Verständnis dafür, was in den Abteilungen relevant ist und getan werden sollte.

Diese Abteilungen benötigen ein Mandat und die Rückendeckung durch das Management, um ihrer Aufgabe, den sog. "Knowing-Doing-Gap" zu schließen, gerecht werden zu können. Teams, die KI einsetzen wollen, müssen als Vermittler zwischen der IT und dem Business agieren. Die KI wird nicht mit 100%iger Genauigkeit arbeiten (übrigens: Menschen tun das auch nicht), aber die KI kann 24h am Tag und 7 Tage die Woche arbeiten und damit große Dokumentenmengen viel schneller verarbeiten als Menschen. Es geht also darum, Anwendungsfälle zu identifizieren, in denen uns die Maschinen, die KI, unterstützen kann. Wir wollen verstehen, wie die Zusammenarbeit von Menschen und trainierten Algorithmen so ausgestaltet werden kann, dass der Mensch seine Aufgaben effizienter und fehlerfreier durchführen kann und damit als der große Gewinner dasteht.

KI-Anwendungsfälle für die Rechtsbranche

Suche und Exploration: KI kann uns dabei helfen, große Mengen an Dokumenten so zu indizieren (zu verschlagworten), dass wir relevante Informationen leicht suchen und finden können. Die mühsame Aufgabe, Informationen in einem gedruckten Ordner zu finden, wird irrelevant. Informationen können überall abgerufen werden (nicht nur im Büro, wo das gedruckte Dokument sicher aufbewahrt wird). Internes Dokumenten- und Wissensmanagement (darunter auch Vertragsmanagement) wird in Zukunft immer wichtiger und mit KI noch besser und beitragsvoller werden.

Informationsextraktion: KI kann uns dabei helfen, bestimmte Informationen aus Dokumenten automatisch und innerhalb von Millisekunden (d.h. in Echtzeit) zu extrahieren. KI kann Vertragsparteien aus einem Vertrag extrahieren, kann prüfen, ob ein Vertrag unterschrieben ist oder nicht, ob es offensichtliche Widersprüche im Vertrag gibt, ob die Klauseln mit den Verträgen aus einer Klauseldatenbank übereinstimmen oder ob Klauseln von den zulässigen Versionen abweichen, usw.

Dokumentenklassifizierung: KI kann uns dabei helfen, ein Dokument auf der Grundlage seines Inhalts zu klassifizieren, um es korrekt abzulegen oder die geeignetste Person zu identifizieren, die sich mit dem Dokument befassen sollte – sei es, weil die KI das Mandat identifiziert hat und entscheiden kann, wer sich in der Rechtsabteilung zuletzt mit diesem Mandat auseinandergesetzt hat, oder weil der Inhalt des Dokuments klassifiziert werden kann und damit klar ist, dass sich die fachkundige Person für Versicherungsrecht den Fall anschauen sollte. Erhält die interne Rechtsabteilung z.B. ein Dokument mit der allgemeinen Anfrage zur Überprüfung, kann eine KI automatisch feststellen, worum es in der Anfrage geht und sie an die Person weiterleiten, die sich in der Vergangenheit mit ähnlichen Themen beschäftigt hat.

Maschinelle Übersetzung und Zusammenfassungen: KI kann dabei helfen, ein Dokument automatisch von einer Sprache in eine andere Sprache zu übersetzen, innerhalb weniger Sekunden und das mittlerweile mit relativ hoher Qualität, wie z.B. DeepL beweist. Für große Unternehmen und international aufgestellte Firmen verringert dies die Sprachbarrieren zwischen den Abteilungen erheblich. Rechtsabteilungen können Verträge (z. B. Immobilienverträge oder AGBs) und andere juristische Dokumente in ihre Hauptsprache übersetzen, um deren Inhalte zugänglich zu machen. Maschinelle Übersetzungen werden Übersetzungen durch professionelle Personen zwar nicht überflüssig machen, aber angesichts der schnellen Verfügbarkeit und der geringen Kosten sollte maschinelle Übersetzung in der Toolbox jedes Juristen im 21. Jahrhundert vorhanden sein.

Dokumentenerstellung und -zusammenstellung: Algorithmen können uns helfen, juristische Dokumente automatisch zu generieren oder Entwürfe von Dokumenten zu formulieren, z.B. von Verträgen, die auf einer manuell gepflegten Bibliothek von Vorlagen und Klauseln basieren. Geringfügige Änderungen, wie z. B. die Benennung der Vertragsparteien, können bei sehr langen Dokumenten und komplexen Verträgen einfach und effektiv geändert werden. Dies reduziert den Arbeitsaufwand für die Erstellung und sorgt für Konsistenz im gesamten Dokument.

Predictive Analytics: Neben den Anwendungsfällen im Bereich Dokument- und Textanalyse kann KI auch dabei unterstützen, zukünftige Ereignisse bzw. deren Eintrittswahrscheinlichkeit vorherzusagen. KI im Bereich *Legal Spend* kann uns beispielweise helfen, vorherzusagen, welche Ausgaben für anwaltliche Kosten oder Beauftragungen zu erwarten sind. Oder aber auch mit welcher Wahrscheinlichkeit eine gewisse Entscheidung eintreten wird oder nicht. Das wäre insbesondere bei der Vorhersage von Gerichtsurteilen interessant. Bislang ist jedoch noch keine KI-Anwendung bekannt, die dies sehr zuverlässig kann. Nichtsdestotrotz kann KI helfen, Argumente zu finden, die die Wahrscheinlichkeit für den bestimmten Ausgang einer Gerichtsentscheidung erhöhen.

Wir haben in der Vergangenheit verschiedene KI-Anwendungsfälle und Szenarien gesehen und im Dialog mit Mitgliedern des LLIs und Fachkundigen außerhalb des LLIs diskutiert. Die Beschreibung der Beispiele soll helfen, diejenigen Bereiche zu skizzieren, in denen die Arbeit mit Dokumenten durch KI effizienter und effektiver gestalten werden kann. Wir erwarten mehr und mehr Technologien, die kleine, aber relevante Schritte in unserem Berufsleben automatisieren können. Am wichtigsten jedoch ist die Reflexion unserer täglichen Routinen und Prozesse und deren strukturierte Einordnung nach der Art der Tätigkeit (siehe dazu DevOps im vorangegangenen Kapitel).

Die KI bietet große Möglichkeiten und kann von denjenigen Fachleuten genutzt werden, die gut vorbereitet sind und die ihre Prozesse kennen. Dazu gehört eine kritische Reflexion des Ist-Zustandes und auch eine offene und ehrliche Diskussion darüber, wo die Grenzen von KI liegen, denn auch dieses Wissen ist essenziell für die erfolgreiche Transformation in eine digitale Zukunft.

Zwei Ansatzpunkte sind besonders geeignet, um in eine KI-Diskussion einzusteigen: Daten und Prozesse.

Daten:

- Welche Art von Daten und Dokumenten verarbeiten wir regelmäßig und in großer Stückzahl?
- Welche manuellen Operationen werden an den Dokumenten durchgeführt, z.B. Informationsextraktion / Überprüfung, Generierung, Zusammenstellung, Suche, Übersetzung, etc.?
- Haben wir genügend Daten, um einen Algorithmus zu trainieren?

Prozesse bzw. Arbeitsabläufe:

- Was sind die verschiedenen Aktivitäten und Phasen, die nacheinander ausgeführt werden?
- In welcher Phase könnte ein Algorithmus uns unterstützen?
- Und schließlich: Können Algorithmen / KI die Art und Weise, wie eine (juristische) Dienstleistung erbracht wird, radikal verändern (Disruption)?

Wir haben gesehen, dass wir neben den technologischen Möglichkeiten der Algorithmen auch den konkreten Anwendungsfall und seine Relevanz für das Unternehmen berücksichtigen müssen. Es gibt ein paar Leitfragen, die helfen können, einen Business Case zu berechnen:

Technologische Machbarkeit: Ist die Technologie bereit, unser Problem zu lösen, und haben wir die Daten, um eine Lösung zu erstellen?

Wirtschaftliche Machbarkeit: Ist die Technologie (inkl. Design, Implementierung, Wartung, etc.) effizienter (auch preislich) als die aktuelle Lösung? Dies schließt auch strategische Überlegungen mit ein, z. B. Skalierung und Strategie.

Anwenderperspektive: Sind die Nutzenden und die Kundschaft bereit, mit dem neuen System zu arbeiten? Wie können wir Anreize schaffen, um Druck und das Gefühl, „abgehängt“ zu sein, zu vermeiden? Trotz vieler gegenteiliger Behauptungen:

Der Trend hin zur aktiven Nutzung von KI in Rechtsabteilungen unterstreicht die Bedeutung, den Menschen in den Mittelpunkt der Transformation zu stellen.

Wir wünschen Dir viel Erfolg bei Deinem ersten KI-Projekt!

Fang' an und mach' Dir die Finger schmutzig!

- Hast Du eine Übersicht über die Daten / Dokumente, die regelmäßig verarbeitet, erstellt, überarbeitet, analysiert und kommentiert werden?
- Hast Du eine Übersicht über die Tätigkeiten (z.B. Suche, Informationsextraktion, etc.), die regelmäßig durchgeführt werden?
- Weißt Du und Deine Mitarbeiterinnen und Kolleginnen, welche konkreten Anwendungsfälle sich durch KI umsetzen lassen?
- Hast Du Deine Anwendungsfälle präzise beschrieben und daraus Anforderungen für die Software abgeleitet? Weißt Du, welche Benutzer in welcher Situation mit der Software arbeiten würde?
- Sind die Ergebnisse der Machbarkeitsstudie zufriedenstellend? Wenn nein, warum nicht? Was müsste erfüllt sein (wie gut müsste die Software sein), damit Du zufrieden wärst?

Literatur

- "Artificial Intelligence", Thomas D. Barton, in: *Liquid Legal II*, eds Jacob, Schindler, Strathausen, Heidelberg 2020, Seiten 61-83
- Wagner, J. (2020). *Legal Tech und Legal Robots: Der Wandel im Rechtswesen durch neue Technologien und Künstliche Intelligenz*. Springer.
- Github Repository on Legal Text Analytics; Liquid Legal Institute, CC-BY-SA-4.0 <https://github.com/Liquid-Legal-Institute/Legal-Text-Analytics> (Eine Übersicht über NLP Anwendungsfälle im Rechtsbereich inklusive Verweise auf frei-verfügbare Datensätze, sowie Algorithmen und Methoden die einen Einstieg sowie die Umsetzung von Prototypen erheblich erleichtern.)

5. „INSPIRE YOUR ECOSYSTEM“ – FÜHRUNG



(Graphik 17: „Inspire Your Ecosystem“)

- Transformation ist kein Selbstzweck – sie braucht eine Vision und damit ein übergeordnetes Ziel. Wir müssen Klarheit darüber gewinnen, wer die Stakeholder unserer Transformation sind, welche unterschiedlichen Interessen sie haben und wie wir sie als Unterstützung gewinnen können.
- Die Mandantschaft gehört ins Zentrum – das ist so richtig wie falsch! Natürlich muss das Ergebnis unserer Arbeit *“in time”* und *“in quality”* bei unserer Kundschaft ankommen. Aber wir dürfen dabei weder die legitimen Erwartungen unseres Teams noch die Bedürfnisse der einzelnen Personen im Team und auch nicht die Interessen unseres funktionalen Leaderships außer Acht lassen.
- Auch die Strategie muss für alle Stakeholder *“Sinn machen”*, d.h. Mehrwert und Vorteile bringen.
- Wir diskutieren neue Organisationsformen und leiten abschließend daraus ab, warum bestimmte Methoden der Führung prädestiniert dafür sind, die Transformation erfolgreich zu machen.



KPMG, "10 predictions: the legal function in 2025 – KPMG Global" (2021)
(Übersetzung: LLI)



Wolters Kluwer, "Legal Departments in a Digital Era" (2020)
(Übersetzung: LLI)



Deloitte, "Legal Management Consulting" (2020)
(Übersetzung: LLI)

(Graphik 18: Fakten zu FÜHRUNG)

In Modul 1 hast Du eine Vision für Deine juristische Transformation entwickelt, in Modul 2 eine Digitalisierungsstrategie entworfen, in Modul 3 agile Arbeitsmethoden definiert, um die Abläufe zu beschleunigen, und in Modul 4 KI genutzt, um aus Deinen Daten Geschäftseinblicke zu gewinnen und Vorhersage-Fähigkeiten zu entwickeln.

In diesem Modul 5 geht es nun darum, Klarheit darüber zu gewinnen wer die Stakeholder unserer Transformation sind und welche Interessen sie verfolgen. Zudem werfen wir einen Blick auf die Bedeutung der Organisationsform in diesem Kontext.

Transformation und Change – warum und für wen?

Der funktionale „Change“, also die spezifische Veränderung der Rechtsabteilung, ist das zentrale Thema dieses Buches. Ein Team oder eine Funktion durch einen Veränderungsprozess zu führen ist seit vielen Jahren ein Feld, das von Fachleuten erforscht, analysiert und beschrieben wird und von Berater:innen und Praktiker:innen mit einer Vielzahl von Strategien und Handreichungen versehen wurde. Auch wir im Liquid Legal Institute haben 2017 zusammen mit mehr als 30 Co-Autoren mit unserem ersten Buch „*Liquid Legal – Transforming Legal into a Business Savvy, Information Enabled and Performance Driven Industry*“ einen Beitrag geleistet. Das wollen wir hier nicht wiederholen, sondern verweisen hierzu auf die Quellen.

Die digitale Transformation im Wirtschaftsleben bedeutet massive Veränderung auch für die Jurist:innen, die diesen Wandel letztlich mitgestalten (müssen).

Was gibt es also noch zu sagen? Aus der eigenen Praxis, aus den Projekten im LLI und aus

dem vielfältigen und offenen Austausch in unserem Netzwerk haben sich drei Themen herauskristallisiert, die speziell bei der Anwaltschaft Veränderungsprozesse behindern oder gar scheitern lassen und die wir deshalb bewusst in den Fokus nehmen:

1) Die Kundschaft (Mandantschaft) gehört ins Zentrum – Punkt. Allzu oft hören wir z.B. in Führungsteams der Rechtsabteilung, globale Ziele brauche es nicht extra für die Rechtsabteilung, denn letztlich gehe es darum, die Firmenziele zu unterstützen. Das ist genauso richtig wie falsch! Unzweifelhaft muss jede Funktion (auch die Rechtsabteilung, die sich als Business-Funktion versteht) am Ende die globalen Unternehmensziele verfolgen. Aber gleichzeitig sollten wir als Servicefunktion die Orientierung an den Unternehmenszielen nicht als willkommene Abkürzung dafür nutzen, uns keine Gedanken machen zu müssen. Vielmehr müssen wir uns fragen: Wie helfen wir den Funktionen, die wir direkt unterstützen, dabei, diese Unternehmensziele zu verwirklichen! Grundsätzlich ausgedrückt: Die Transformation des Rechtsmarktes ist kein Selbstzweck, sondern sie muss auch und vor allem unserer Mandantschaft helfen und damit dann den Unternehmenszielen dienen.

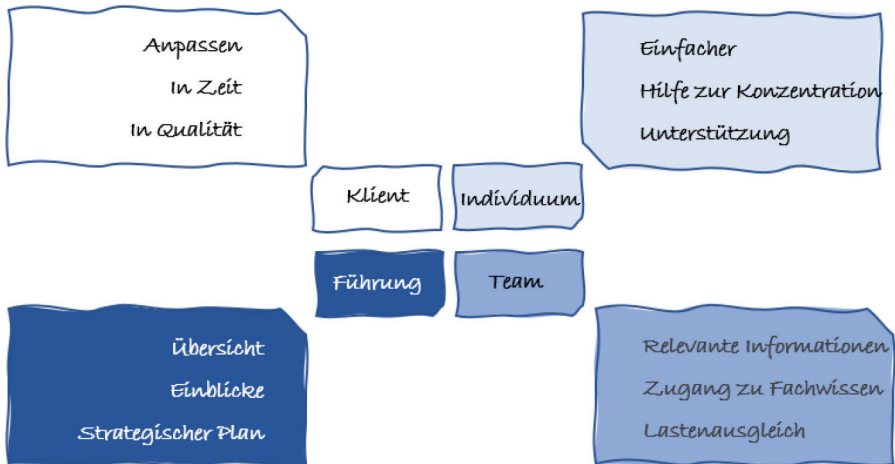
2) Die Transformation einer Funktion betrifft alle „Personas“ im Team, (1) jedes Teammitglied, (2) die Leitungsfunktion(en), (3) die Executive Stakeholders und (4) eventuell auch externe Unterstützer. Unsere Erfahrung zeigt, dass viele Transformationsprozesse in Kanzleien oder Rechtsabteilungen so dargestellt werden, als würden die großen strategischen Veränderungen ausschließlich „von Führungskräften für die Beschäftigten“ erdacht und durchgeführt. Auch hier gilt es genau hinzusehen. Die Führungskräfte sind als Mensch und als Funktion ebenfalls dem Change ausgesetzt –, und auch das muss ein bewusster Teil des Prozesses sein.

3) Was bedeutet die Veränderung organisatorisch? Neue Methoden, wie „Agile“, „DevOps“ oder „TEAL“ sind nicht aus dem Nichts entstanden. „Agile“, beispielsweise, entstand aus der Notwendigkeit der Softwareentwicklung, sich auf völlig neue Anforderungen seitens ihrer Kundschaft einzustellen. „DevOps“ entstand aus der Erkenntnis von IT-Abteilungen, dass sich die seit Jahren als gegeben hingenommenen Friktionen und massiven Ineffizienzen zwischen den Entwicklungsabteilungen und dem Betrieb schlicht nicht mehr leisten zu können – sie bedrohen den Unternehmenserfolg in einem sich immer schneller ändernden Business-Kontext. Das Thema „TEAL“ und damit eine mögliche Organisationsform der Zukunft streifen wir am Ende dieses Kapitels. Der Erfolg solcher Methoden ist schlicht der Tatsache geschuldet, dass viele andere Unternehmensbereiche sich denselben Herausforderungen gegenübersehen – wie die Softwareentwicklung oder die IT –. Was aber bedeutet die Übertragung solcher Methoden auf uns Jurist:innen?

Wer sind die wesentlichen Stakeholder – und „what’s in it for them“?

Es hat sich ein einfaches Bild bewährt. Die für die Transformation eines juristischen Teams relevanten Stakeholder lassen sich in vier Dimensionen erfassen:

Was ist Erfolg? – Das, was die Stakeholder dafür halten!



(Graphik 19: Unterschiedliche Sichtweisen von ‚Erfolg‘)

Die Mandantschaft (also die Nutzenden unseres Produkts „Rechtsberatung“), **das Teammitglied** (also der einzelne Mensch im Team, **das Team** (also die Funktionseinheit in ihrer Gesamtheit, und **die Führungsebene** (also, vereinfacht ausgedrückt, die General Counsel).

Wenn wir uns die 4 Dimensionen unserer Stakeholder genauer ansehen und sie als *Persona* befragen, was sie sich jeweils von der Transformation versprechen, dann können wir drei Dinge unmittelbar daraus ableiten: (1) welche Ziele wir mit der Transformation verfolgen müssen, (2) wie wir alle Stakeholder zu interessierten Befürwortenden der Veränderungen machen können, und (3) woran wir am Ende den Erfolg messen können (und müssen).

Testen wir das an einem Praxisbeispiel: **Die Automatisierung der Bearbeitung von NDAs (Non-Disclosure-Agreements).**

Das Team beschließt, sich von NDA Routinearbeit zu befreien und das dadurch umzusetzen, dass es das Template vereinfacht, die bislang gesammelten FAQs erfasst

und das Ganze in eine Bot-Lösung überführt. Die Mandantschaft schickt zukünftig den NDA nicht mehr zum Team, sondern wird von einem Bot aufgefordert, ein paar Fragen zu beantworten und eine Reihe von Fallback-Klauseln auszuwählen. Das Team nennt das Projekt begeistert: **„No more NDAs!“**

- **Die Message an das einzelne Team-Mitglied ist:** Endlich weg mit der langweiligen Aufgabe – mehr Fokus auf die spannenden Themen. Gut!
- **Die Message an das Team ist:** Wir entlasten Euch auch, weil an anderer, strategischer Stelle die Belastung wächst. Ebenfalls gut!
- **Die Message an das Legal Leadership ist:** Wir haben den Auftrag zur Digitalisierung und Effizienz-Steigerung verstanden. Auch das ist stimmig.
- **... Doch die Message an die Mandantschaft lautet überspitzt: Wir verlagern unsere Arbeit auf Euch und melden im Übrigen einen Service ab ... Nicht gut!**

Damit haben wir alle erreicht – bis auf die Mandantschaft, die wir doch ins Zentrum stellen wollten...

Was müssen wir also verändern? Erstens, wir benennen das Projekt zumindest extern so, dass es den Mehrwert für die Mandantschaft widerspiegelt, z.B.: **„Fast Track NDAs“**, denn wir liefern den Service immer umgehend – *“the Bot never sleeps“*. Zweitens, wir beteiligen Vertreter der Mandantschaft an Design und Tests des neuen Setups, um sicherzustellen, dass wir auch im Detail der Lösung und des Prozesses den Bedarf treffen. Drittens, wir etablieren einen Eskalationspfad, der die unweigerlichen Ausnahmefälle auffängt und sofort bei der zuständigen Person landen lässt. *„Now we are talking!“*, wird die Mandantschaft sagen.

Was auf Projektebene wahr ist, gilt umso mehr auf Strategieebene!

Auf der Ebene von einzelnen Projekten (wie dem eben beschriebenen) haben wir es noch mit klar abgrenzbaren Zielgruppen zu tun, denen wir den Mehrwert für sie erläutern können. Schon das ist nicht immer einfach. Ungleich größer ist die Herausforderung, denselben Mechanismus auf der Strategieebene umzusetzen, d.h. den Mehrwert für die Mandantschaft herauszuarbeiten und zu kommunizieren, während wir doch zugleich auch die Stakeholder in unserer eigenen Funktion ebenfalls überzeugen müssen, also das einzelne Teammitglied, das Team als Ganzes und unsere funktionale Führungsebene.

Auch hier wieder ein Beispiel: Wenn wir uns das oben eingeführte Bild der vier Stakeholder-Dimensionen vor Augen halten, ist klar, dass eine ausgerufene „Effizienz-

strategie für die Rechtsabteilung“ möglicherweise die Finanzführung erreicht, aber wohl schon für die *Executives* der Mandantschaft zu Fragen führt: fallen Services etwa weg?) und für das Team ziemlich sicher ein rotes Tuch bedeutet (*do more with less*). Sprechen wir hingegen von einer „High-Low-No-Touch-Strategie“ für unsere Kundschaft, kann die Übersetzung gelingen:

- Die **Mandantschaft kann** erkennen: Wir fokussieren uns gemeinsam mit ihr darauf, sie bei den strategischen und riskanten Themen mit so vielen Ressourcen, wie erforderlich sind, zu unterstützen. Im Übrigen arbeitet das Team an schlanken Prozessen und versucht Routinearbeiten möglichst so zu vereinfachen, dass der Loop zum Juristen gar nicht nötig ist.
- Die **Team-Mitglieder** lesen daraus: Wir versuchen im Idealfall nicht *more with less*, sondern sogar *less with more* zu schaffen! Routinearbeiten fallen weitgehend weg, Standardthemen werden optimiert, und der Fokus liegt auf den strategischen Themen, deren Bearbeitung interessanter und erfüllender ist.
- Das **Team als Ganzes** bekommt die Botschaft: Unsere Expertise ist wieder gefragt und wir werden von Ballast befreit. Die Analyse von Routinearbeit und Prozessen zusammen mit der Mandantschaft dient dem gemeinsamen Ziel, dass die Entlastung auch nachhaltig gelingt.
- Und die **funktionale Führung** bis hin zum/ zur General Counsel verfügt nun über eine Strategie, die zwar auf die Effizienzziele des/der CFO zielt, aber gleichzeitig auch die Ziele der Vertretung der C-Suite adressiert, nämlich zukunftsorientierte Legal Services mit einem modernen und robusten Team zu erbringen.

Wir werden noch darauf eingehen, dass dies unweigerlich auch bedeutet, neue Skills und diverseres Denken in die strategische Ausrichtung der Rechtsabteilung aufzunehmen. Wer sind die *Change-Agents*? Wer bringt Projektmanagement-Skills mit? Wer hat das nötige Verständnis zu Prozessen und zur Digitalisierung?

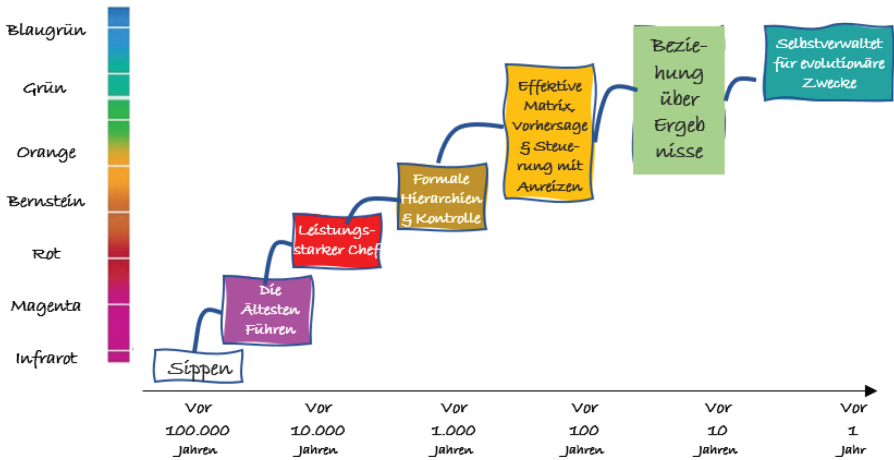
An dieser Stelle gilt es aber noch den letzten, Eingangs aufgeworfenen Aspekt zu betrachten:

Was bedeutet der auf alle Stakeholder ausgerichtete Ansatz organisatorisch und für die Art, wie wir Teams führen?

Hier können wir auf eine Vielzahl von Büchern verweisen, die uns mögliche Organisationsformen der Zukunft beschreiben (Stichwort Holocracy or Open Beta Codex). Eine sehr anschauliche Übersicht über die Entwicklung der Organisationen vom Anbeginn der Menschheit bis zum Status Quo, liefert uns Frederic Laloux in seinem

Buch "Reinventing Organizations". Er bietet mit seinem Color Coding eine anschauliche Bildersprache für die verschiedenen Stadien menschlicher Zusammenarbeit an.

Bewusstseinssebenen



(Graphik 20: Entwicklung von Organisationsformen)

Quelle: <https://www.intelligenthq.com/teal-the-future-of-business-management>

Übersetzung: LLI)

Laloux zufolge befinden sich einige Unternehmen noch auf der Ebene in einer roten Organisationsform, die durch Hierarchien und Gehorsam geprägt ist. In der Mehrzahl befinden sich Firmen heutzutage aber auf einer grünen Stufe, auf der Kollaboration wichtiger wird, aber noch immer dienen diese Firmen in allererster Linie den Interessen ihrer Stakeholder. Auf der nächsten Entwicklungsstufe, so Laloux, werden sich Unternehmen jedoch selbst organisieren, indem sie autonome Kleingruppen um ein Produkt oder um zu leistenden Service herum bilden. Die sogenannte TEAL Organisation ist gekennzeichnet durch eine klare Vision, aber anders als in grünen Organisationen wird diese Vision nicht von einem Management erdacht und auf die unteren Ebenen kaskadiert, **sondern die Vision entwickelt sich in und durch die autonomen Teams weiter.** Mit Simon Sinek (*The Infinite Game*) würden wir diesen Teams sicher auch einen *infinite mindset* attestieren können. Das Spannende an der Entstehung von TEAL Organisationen ist, dass sie fast vollständig ohne Überbau oder *corporate function* auskommen. Neben der Führung, ggf. unterstützt durch ein kleines Team, gibt es keine Finanzabteilung, kein Vertrieb, keine Produktion etc. Es gibt nur Teams, in denen auch die Rechtsabteilung entweder in Form eines rechtlich aus- oder weitergebildeten Teammitglieds, eines dedizierten Rechtsexperten oder in Form einer externen Unterstützung vorhanden ist.

Laloux bietet in seinen Büchern und Vorträgen zahlreiche Beispiele für Firmen, die diesen Weg bereits erfolgreich beschreiten. Auf unsere Profession angewendet, könnte dies bedeuten, dass es vielleicht gar nicht mehr ausreicht sich durch Einführung Agiler Arbeitsmethoden und Digital Leadership neu aufzustellen.

Das Gegenteil glauben wir, ist richtig. Der erste Schritt ist eine Veränderung im Mindset der Beschäftigten und die Fähigkeit des adaptiven Arbeitens. Wem dies gelingt sich anzupassen, der findet auch Wege, ein dezentrales, in autonome Einheiten eingebettetes, virtuelles Team von Rechtskundigen aufzubauen, die neben rein rechtlichen Aktivitäten auch angrenzende Aufgaben miterledigen oder juristische Aufgaben mit neuen Skills angehen können.

Anstatt "nur" Jurist:innen haben wir nun "*Legal Angels*", die eine Vielzahl von Themen abdecken: sie helfen, firmenweite Standards zu etablieren, tauschen sich mit ihren Rechtskollegen anderer autonomer Teams über *best practices* aus, unterstützen den eigen Vertrieb oder den von benachbarten Teams, übernehmen vielleicht noch Aufgaben in der Produktentwicklung oder in der Buchhaltung, je nachdem wo die Interessen und der Bedarf im Team liegen.

Der/die CEO vertritt die Firma nach außen und sorgt dafür, dass die Teams ungestört und selbstbestimmt arbeiten können. Manche Firmen holen sich Coaches, die die Teams unterstützen, ein Mitsprache- oder gar Weisungsrecht haben diese Coaches aber nicht.

Ein solch liquides Team von *embedded lawyers* entscheidet vielleicht, eine virtuelle Rechtsabteilung als Weiterbildungsprojekt zu etablieren, als Rückzugsort, Ort des Austauschs, Ort des Lernens... – eine schöne Vorstellung!

Dies Entwicklung hin zu autonomen Teams wird keinesfalls in einem Schritt gelingen. Sie hat auch kein definiertes Ende. Nicht die eine, ganz bestimmte und im Einzelnen definierte Organisationsform ist das Ziel, sondern die Verbesserung der Anpassungsfähigkeit von Organisationen und Teams. Deshalb ist es aus unserer Sicht entscheidend, dieses agile Mindset in unseren Teams zu erzeugen, wegkommen von Hierarchien und hin zu *self-empowered* Teams.

Diese Vision ist der Antrieb für die massiven Veränderungen, denen wir unsere Teams aussetzen. Wir schulden dieses Versprechen unseren Teams und unserer Mandantschaft, um sie zu einem vertrauensvollen Gegenüber in der Entwicklung zu machen. Und dieses Mindset müssen auch wir als Führungskräfte uns selbst aneignen, um glaubwürdige und kompetente Coaches unserer Teams zu sein.

Fang' an und mach' Dir die Finger schmutzig!

- 1) Kennst Du die Erwartungen aller Stakeholder und kannst Du einschätzen, zu welchem Grad Du sie jeweils erfüllen kannst?
- 2) Wenn Du an Dein letztes und das gerade laufende Innovationsprojekt denkst: Sind alle Stakeholder balanciert berücksichtigt? Hast Du die Kommunikation auf die Stakeholder zugeschnitten?
- 3) Wenn Du Deine Strategie-Folien betrachtest: Sind alle Stakeholder balanciert berücksichtigt? Hast Du die Kommunikation auf die Stakeholder zugeschnitten?
- 4) Auf welcher Stufe (nach Laloux) würdest Du Deine Organisation einordnen? Ist das OK – oder siehst Du Entwicklungsbedarf, vor allem wenn Du Dein Unternehmen insgesamt betrachtest?
- 5) Kannst Du drei Themen oder Bereiche benennen, in denen Deine Teams "self-empowered" arbeiten?

Literatur

- "Digital Leadership", Martina Seidl, in: *Liquid Legal II*, eds Jacob, Schindler, Strathausen, Heidelberg 2020, Seiten 177-203
- "Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit" von Frederic Laloux und Mike Kauschke, Vahlen, 2015
- "Organisation für Komplexität: Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht" von Niels Pfläging und Pia Steinmann, Redline, 2014
- „The Infinite Game“, Simon Sinek, Portfolio, 2020

6. „FACE YOUR FEARS“ – WELL-BEING



(Graphik 21: „Face Your Fears“)

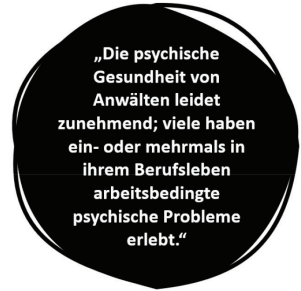
- **Humanisierung bzw. „Vermenschlichung“ ist das notwendige praktische Pendant zur Digitalisierung.**
- **Die Ängste der Beschäftigten vor der Digitalisierung werden von vielen Unternehmen und Executives verdrängt, wodurch Transformationsprojekte gefährdet werden.**
- **Transformationsprojekte scheitern, wenn die betroffenen Mitarbeitenden nicht zu Beteiligten gemacht werden, die eingeführten Software-Lösungen für sie keinen wirklichen Nutzen bringen oder die Oberflächen nicht benutzerfreundlich gestaltet sind.**
- **Die empirisch belegte abnehmende seelische Gesundheit der Anwaltschaft und die daraus resultierende negativen Folgen für die Gesellschaft, die Unternehmen und die Betroffenen selbst machen gezielte „Well-Being“ Programme sinnvoll.**



Kristina Martic, "10 Reasons Why Your Employees are Disengaged at Work" (2019)
(Übersetzung: LLI)



MOSAIC, "Mood Index" (2020)
(Übersetzung: LLI)



National Task Force on Lawyer Well-Being,
"Creating a Movement To Improve Well-Being in the
Legal Profession" (2017) (Übersetzung: LLI)

(Graphik 22: Fakten zu WELL-BEING)

Im 19. Jahrhundert entdeckte Sigmund Freud, ein österreichischer Neurologe und der Begründer der Psychoanalyse, das *Unterbewusstsein*, das Ängste und Wünsche beherbergt, die unserem wachen Verstand unbekannt sind. Diese verborgenen Emotionen steuern oft unser Denken und Handeln, ohne dass wir es bemerken. Natürlich hat die Angst auch eine positive Funktion für den Organismus: Sie warnt uns vor Gefahren, lässt den Körper Adrenalin ausschütten und mobilisiert alle Kräfte, um die Gefahr zu bekämpfen oder vor ihr zu fliehen.

Ein Grundgedanke der Psychoanalyse ist, dass diese verborgenen Ängste konfrontiert und bewusst gemacht werden müssen, um sie überwinden zu können. Wenn diese Ängste jedoch im Dunkeln bleiben und nicht ans Licht gebracht werden, können sie zu Frustration und sogar zu psychischen Krankheiten wie Angst und Depression führen.

Und leider sind psychische Erkrankungen ein Thema, das auch den Anwaltsberuf plagt und das angesprochen werden muss, wenn man über Transformation spricht.

Zumindest für die USA gibt es empirische Belege dafür, dass die psychische Gesundheit von Anwalt:innen (Stress, Tinnitus, Schlaflosigkeit, Angstzustände, Depressionen, Burn-out, Substanzmissbrauch) in den letzten Jahrzehnten zurückgegangen ist.³ Im Jahr 2006 war Selbstmord die dritthäufigste Todesursache unter Anwalt:innen, nach Krebs und Herzkrankungen. Die Selbstmordrate unter Anwalt:innen ist fast sechsmal so hoch wie die Selbstmordrate in der Allgemeinbevölkerung,

³ National Task Force on Lawyer Well-Being (2017), 'Creating a Movement To Improve Well-Being in the Legal Profession'; American Bar Association (2016), 'The Prevalence of Substance Use and Other Mental Health Concerns Among American Attorneys'; Johns Hopkins University (1990) 'Occupations and the Prevalence of Major Depressive Disorder'.

und fast 40 % der Jurastudierenden leiden an einer Form von Depression.⁴ Bei Anwält:innen ist die Wahrscheinlichkeit, von Alkohol oder anderen Substanzen abhängig zu werden, dreimal so hoch wie bei Nicht-Anwält:innen, und es gibt Hinweise darauf, dass fast die Hälfte von ihnen mit ihrer Berufswahl unglücklich ist.⁵

Die abnehmende psychische Gesundheit von Jurist:innen ist nicht nur für die betroffenen Personen selbst relevant, sondern betrifft auch die sie beschäftigenden Unternehmen und die Gesellschaft als Ganzes.

Auf der gesellschaftlichen Ebene ist klar, dass das Justizsystem ohne gesunde Jurist:innen, die das Gesetz auslegen und die Mandant:innen vor Gericht vertreten, nicht funktioniert. Und wenn sich der aktuelle Trend fortsetzt, könnten Anwält:innen zunehmend ungeeignet sein, ihren Job zu machen, und junge Menschen könnten davon abgehalten werden, Jura zu studieren. Darüber hinaus müssen die steigenden Gesundheitskosten für Anwält:innen von der Versicherungsgemeinschaft und den Steuerpflichtigen getragen werden.

Auf Unternehmensebene führen hohe Fluktuation und Fehlzeiten zu finanziellen und Reputationsverlusten. Dasselbe gilt natürlich für Anwaltskanzleien und interne Rechtsabteilungen. Mandant:innen beschwerten sich über die Leistungen, die sie von überlasteten Anwält:innen erhalten, Leistungen, die sie als schlecht kommuniziert, unhöflich und arrogant erbracht und zu einem überhöhten Preis angeboten sehen. Zudem können fachliche Fehler von verärgerten Anwält:innen zu kostspieligen Beschwerden und Haftungsklagen führen.

Es gibt zwar keine Zahlen über den wirtschaftlichen Schaden von Sucht und anderen mentalen Gesundheitsproblemen in der Anwaltschaft im Speziellen, aber der *National Safety Council* bietet ein Online-Tool zur Berechnung der Gesamtkosten von Substanzmissbrauch für Unternehmen an, das besagt, dass sich die jährlichen Suchtkosten in einer Firma mit 2.000 Mitarbeitern auf 1,7 Mio. \$ belaufen.

Es ist nicht einfach zu erkennen, wenn Jurist:innen leiden. Sie bleiben lange produktiv und generieren eine hohe Anzahl an abrechenbaren Stunden – bis es zu spät ist. Die abnehmende Gesundheit von Anwält:innen entwurzelt ihr Berufsleben und wirkt sich auf ihr soziales Umfeld aus. Freundschaften lösen sich auf, Ehen zerbre-

⁴ Maoney, Stuart (2013) 'The Lawyers' Epidemic'

⁵ David, Ted (2011) 'Can Lawyers Learn to Be Happy?'

chen, Kindern fehlt die Zeit, die emotionale Nähe und die Liebe, die sie von ihren Müttern und Vätern zu Recht erwarten dürfen.

Die Gründe für die abnehmende psychische Gesundheit sind vielfältig: Lange Arbeitszeiten, hohe Selbsterwartungen, Isolation, eine Neigung zum Perfektionismus, eine geringe Toleranz für Misserfolge, Rechtsfälle mit hohem Risiko, der Umgang mit schwierigen Lebenssituationen und mit schwierigen Klienten, der Druck, viel Geld verdienen zu wollen oder müssen, ein feindseliges und konkurrenzbetontes Arbeitsumfeld... – die Liste geht weiter.

Es gibt keine einfache Lösung für das Problem des Wohlbefindens von Anwält:innen – aber es gibt mindestens so viele mögliche Lösungen wie Herausforderungen. In unserem Kontext des juristischen Wandels ist ein wichtiges Mittel, um die Kontrolle über das eigene Arbeitsleben zurückzugewinnen und Stress zu reduzieren, der Einsatz von Technologie. Allerdings ist es von zentraler Bedeutung, die richtige Technologie auf die richtige Art und Weise und für die richtigen Personen einzusetzen.

Viele Jurist:innen hingegen sehen Technologie nicht als Lösung für ihre gesundheitlichen Probleme, sondern als einen der Gründe dafür. Sie fühlen sich unwohl dabei, dass sie gezwungen werden, neue Fähigkeiten zu erlernen, die sie nicht erlernen wollen oder für die sie sich als unbegabt ansehen. Einige von ihnen haben sogar Angst, ihren Arbeitsplatz ganz zu verlieren und durch eine Maschine ersetzt zu werden.

Und für einige Beschäftigte in der Rechtsbranche kann die Digitalisierung tatsächlich bedeuten, dass sie ihre Komfortzone verlassen und sich der Technologie öffnen oder sogar den Job wechseln müssen. Darin liegt aber auch die Chance, uns auf jene menschlichen Eigenschaften und Fähigkeiten zu konzentrieren, die keine Maschine liefern und leisten kann: Vorstellungskraft, Kreativität und Führungsqualitäten!

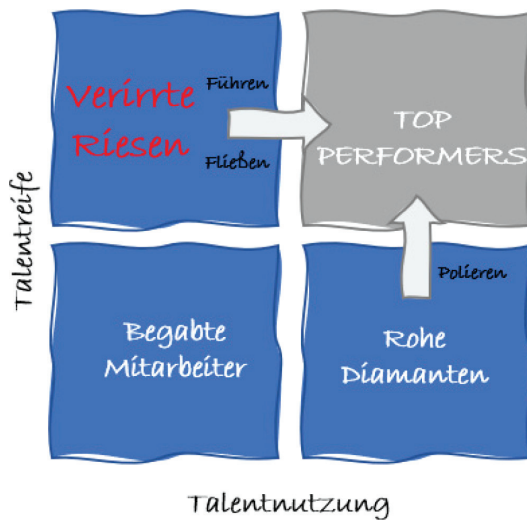
Aber natürlich müssen sich nicht nur die Angestellten verändern, sondern auch die Unternehmen. Um die negativen Auswirkungen von psychischen Problemen auf ihr Unternehmen zu reduzieren, sind Teamleitung, Partnerschaft, General Counsels und Führungskräfte in allen Bereichen gut beraten, einem einfachen LIQUID-Prinzip zu folgen: *Menschen über Positionen zu stellen!*

Heutige Unternehmen sind keine statischen Organisationen mehr, in denen die Mitarbeitenden nur noch vorgeschriebene Routinen in fest vorgegebenen Positionen ausführen müssen und ansonsten ihre Persönlichkeit vor der Tür lassen sollen. Dieses mechanische Denken, das in den Köpfen der Führungskräfte des letzten Jahrhunderts vorherrschte, ist längst von der Erkenntnis abgelöst worden, dass

sich Unternehmen in einem dynamischen Umfeld bewegen und deshalb flexibel und agil sein müssen. Beschäftigte müssen in der Lage sein, sich selbst zu organisieren und über Abteilungs- und geografische Grenzen hinweg zusammenzuarbeiten. Das Management sollte keine hierarchischen Positionen schaffen und dann Leute einstellen, um sie zu besetzen; vielmehr sollten sie es umgekehrt machen: außergewöhnliche Leute einstellen und dann Positionen für sie schaffen, oder sie diese Positionen sogar selbst schaffen lassen!

Mitarbeitende, die Spaß an ihrer Arbeit haben und intrinsisch motiviert sind, sind engagierter bei der Arbeit und erbringen bessere Leistungen – und leiden viel seltener an psychischen Problemen.

Aus der LIQUIFY LEGAL-Perspektive nutzen Unternehmen die reifen Talente, die bereits bei ihnen vorhanden sind, nur unzureichend. Wir drücken diese Idee von "People over Positions" in einer 2 x 2 Matrix aus.



(Graphik 23: Verirrte Ries:innen; diese Graphik wurde zuerst in "Leading When You're Not the Boss", Roger Strathausen, New York 2015, publiziert)

Das Ziel eines jeden Talentmanagement-Programms ist es, Beschäftigte mit reifen Talenten in den richtigen Positionen einzusetzen, um Top-Performing People zu schaffen (obere rechte Ecke). Der Mainstream-Ansatz des Talentmanagements in den meisten Unternehmen besteht darin, dass Führungskräfte feste Positionen definieren und dann innerhalb oder außerhalb des Unternehmens suchen, um diese Positionen mit einer Person zu besetzen. Wenn die Personen nicht das erforderli-

che Talent besitzen, erhalten sie kostspielige Trainings- und Entwicklungsprogramme, um sie für die Position fit zu machen. Sie schleifen Rohdiamanten rund, anstatt sie mit möglichst vielen Facetten brillieren zu lassen.

Dieser Ansatz des Rundschleifens von Rohdiamanten sollte durch das Führen von *verirrten Ries:innen* ergänzt werden. *Verirrte Ries:innen* sind Mitarbeitende, die bereits über ausgereifte Talente verfügen, diese aber nicht voll einsetzen können, weil sie in der falschen Position sind. Diese Beschäftigten müssen an die richtigen Positionen geführt werden oder sogar neue Positionen und Aufgaben schaffen dürfen, die zu ihren Talenten passen.

Verstehe uns nicht falsch. Training wird immer einen Platz in der organisatorischen und persönlichen Entwicklung haben, aber es muss mit Führung und mit der Schaffung von *FLÜSSIGEN* Strukturen ergänzt werden, die es den Talenten erlauben, einfach an die Stellen im Unternehmen zu gelangen, wo sie am meisten gebraucht werden und den größten Wert liefern können.

Und aus gesellschaftlicher Sicht ist das, was benötigt wird, um das Risiko kranker Anwält:innen und eines dysfunktionalen Rechtssystems zu verringern, eine andere, technologieaffinere, kollaborativere und menschlichere Form der juristischen Ausbildung. Diesen Aspekt werden wir im nächsten LIQUIFY LEGAL Modul, Schritt 7, „Yearn For Excellence“, betrachten.

Auf allen drei von uns untersuchten Ebenen – der gesellschaftlichen Ebene, der Unternehmensebene und der individuellen Ebene – ist *“Facing Your Fears”* also ein wichtiger Aspekt der juristischen Transformation, der offen und ohne Tabus angesprochen werden muss.

Fang’ an und mach’ Dir die Finger schmutzig!

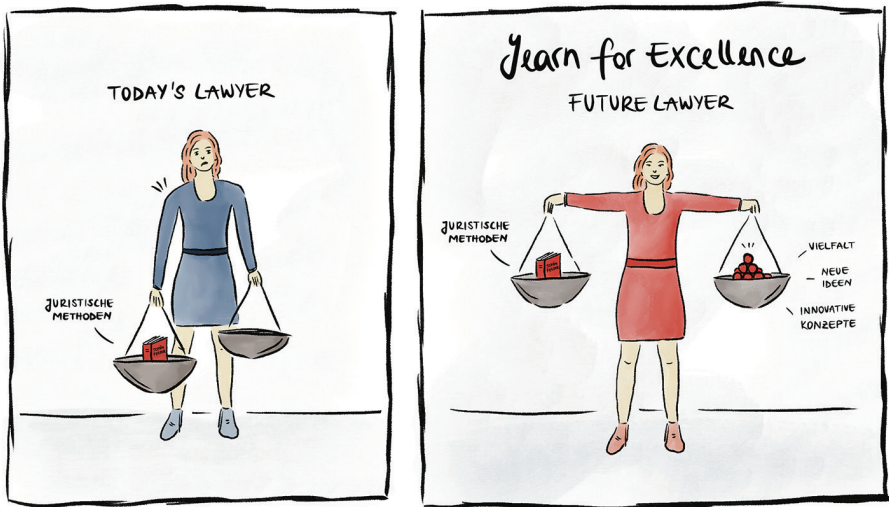
- Kommuniziere häufig mit Kollegen und Mitarbeitern – nicht nur in jährlichen Performance-Reviews.
- Führe Mitarbeiterbefragungen durch und ermittle den Grad der körperlichen und seelischen Gesundheit und der Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter. Wie hoch sind Krankheitsstand und Fluktuation? Vergleiche Deine Daten mit denen anderer Rechtsabteilungen und Kanzleien.
- Setze Humanisierung und Change-Management auf die Transformationsagenda.

- Nutze Technologien zur Reduzierung von Arbeitsstress im Büro.
- Enttabuisiere das Thema "Seelische Gesundheit" und biete Möglichkeiten für Entspannungs- und Achtsamkeitsübungen an.

Literatur

- "The Silent Epidemic", LLI 2020
- "Health Compass for Attorneys", Fritjof Nelting, in: *Liquid Legal II*, eds Jacob, Schindler, Strathausen, Heidelberg 2020, Seiten 311-337
- "Humanization and the Law", LLI Call for Papers, 2021

7. „YEAR FOR EXCELLENCE“ – LERNEN



(Graphik 24: „Year For Excellence“)

- Die Transformation von Rechtsabteilungen und Kanzleien ist ein fortlaufender Prozess, der auch nach dem Abschluss von konkreten Software- und LegalTech Projekten weitergeht.
- In der LIQUIFY LEGAL Methode nehmen Organisationsentwicklung und das kontinuierliche Lernen von Führungskräften und Beschäftigten daher einen wichtigen Stellenwert ein.
- Anwält:innen benötigen vor allem zusätzliche Sozial- und Kommunikations-Kompetenzen sowie Technologie- und Medien-Kompetenzen.
- Zudem werden die Fähigkeiten, Projekte zu managen und sich selbst zu vermarkten, immer wichtiger.



Diligent, "The Role of the General Counsel in Corporate Governance" (2018)
(Übersetzung: LLI)



Journal of Vocational Behavior, "The relationship between pay and job satisfaction" (2010)
(Übersetzung: LLI)



IE Law School, "The skills, tools and knowledge every future lawyer needs" (2019)
(Übersetzung: LLI)

(Graphik 25: Fakten zu LERNEN)

Sehnsucht ist Teil der menschlichen Natur. Die angeborene Fähigkeit, uns Dinge anders vorzustellen, als sie tatsächlich sind, führt zum Verlangen, diese Vorstellungen auch in die Realität umzusetzen. Para-Olympics-Athleten sind ein gutes Beispiel dafür. Anstatt ihr Schicksal einfach hinzunehmen, arbeiten behinderte und teilweise gelähmte Menschen hart daran, Sportler:innen zu werden und sich mit anderen zu messen. Dies zeigt, dass Exzellenz, unabhängig von ihrem jeweiligen Zustand, ein relativer und kein absoluter Begriff ist. Was als exzellente Leistung angesehen werden kann, hängt von den Ausgangsbedingungen und dem Kontext ab, in dem die jeweilige Person agiert.

Es ist ein wesentliches Merkmal des Menschen, immer weiter zu werden, anstatt einfach nur zu sein.

Der Wunsch und die Fähigkeit, zu lernen und über den Status quo hinauszuwachsen, sind tief in unserer menschlichen Natur verankert. Aus biologischen Gründen, vor allem wegen unse-

rer großen Köpfe, die nach mehr als neun Monaten im Mutterleib nicht mehr durch den Geburtskanal passen würden, werden wir Menschen eigentlich zu früh, in einem sehr unfertigen Zustand geboren. Als Neugeborene und Babys sind wir hilflos und zum Überleben völlig abhängig von anderen. Es dauert fast zwei Jahrzehnte, bis wir unsere vollen geistigen und körperlichen Fähigkeiten entwickelt haben. Vor diesem anthropologischen Hintergrund bekommt die Rede von der „Wissensgesellschaft“ und vom „lebenslangem Lernen“ eine Bedeutung, die weit über ökonomische Faktoren hinausgeht.



(Graphik 26: Das „Pädagogische Dreieck“, nach Pestalozzi)

Das von dem Schweizer Pädagogen Heinrich Pestalozzi (1746-1827) entwickelte „Pädagogische Dreieck“ veranschaulicht metaphorisch anhand von drei menschlichen Körperteilen, welche Bereiche Gegenstand des Lehrens und Lernens werden können. Der Kopf steht für die Kognition, d.h. das Wissen durch die Bildung des Verstandes, die Hand für die physischen Fähigkeiten durch die Bildung des Körpers und das Herz steht für die Werte, d.h. die richtigen Wünsche durch die ethische Bildung der Psyche.

In der universitären Ausbildung von Jurist:innen, aber auch in der beruflichen Entwicklung während der Karriere in Kanzleien oder in internen Rechtsabteilungen, wird der Schwerpunkt auf den Erwerb von „Wissen“ gelegt. Anwält:innen spezialisieren sich auf bestimmte Rechtsgebiete und Gerichtsbarkeiten, und für diese Gebiete und Gerichtsbarkeiten müssen sie alte und neue Gesetze und Gerichtsentscheidungen sowie Verfahrensregeln kennen.

Darüber hinaus müssen sie bestimmte kognitive und methodische Fähigkeiten anwenden, um ihre Dienstleistungen zu erbringen. Zu diesen juristischen Fähigkeiten gehören in erster Linie die Recherche, das Prüfen und Verfassen von Dokumenten, das abstrakte Denken und die verbale Argumentation. Im Wesentlichen konzentriert sich also der Großteil der Ausbildung und des Lernens von Jurist:innen auf den Kern der juristischen Dienstleistung: *die Subsumtion eines bestimmten Falles unter eine allgemeine Rechtsregel.*

Diese Fokussierung der Ausbildung auf das Recht führt zu Qualifikationslücken bei den Jurist:innen im Unternehmen, für die das Recht nur ein Mittel zum Erzielen des Geschäftszweckes ist. Auch wenn Rechtsabteilungen primär Kostenstellen sind, erweitert sich der Verantwortungsbereich von GCs, da sie stärker in die Unter-

nehmensseite integriert werden (Quelle: The role of General Counsel in corporate governance). Daher müssen Jurist:innen zunehmend geschäftsrelevante praktische Fähigkeiten erlernen, die ihre Arbeit umgeben und unterstützen, vor allem a) soziale und kommunikative Fähigkeiten und b) technische und mediale Fähigkeiten.

Soziale und kommunikative Fähigkeiten werden in der Interaktion mit Mandant:innen benötigt, die oft die juristische Terminologie und Verfahrensregeln nicht verstehen und eine emotionale Ansprache benötigen. Ebenso wie das Arbeiten mit Nicht-Anwält:innen stellt auch das Führen von cross-funktionalen und geographisch verteilten juristischen Teams hohe Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit und die Emotionale Intelligenz (EI) von Führungspersonal.

Projektmanagement-Fähigkeiten werden gebraucht, um externe Anwält:innen zu koordinieren. Da die Rechtsabteilungen selbst großer Unternehmen nicht in allen Rechtsgebieten Fachleute sein können, beauftragen sie in der Regel eine oder mehrere Kanzleien, die sie in einem bestimmten Fall unterstützen. Die Inhouse-Anwält:innen müssen in der Lage sein, diese unterschiedlichen Rechtskundigen aus verschiedenen Kanzleien zu managen und sicherzustellen, dass sie zusammenarbeiten, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.

Neben den sozialen und kommunikativen Fähigkeiten benötigen Jurist:innen zunehmend auch technische und mediale Kompetenzen. LegalTech automatisiert hochvolumige Dienstleistungen rund um *Due Diligence* und Vertragserstellung und -verwaltung, und Anwält:innen müssen verstehen, wie diese Tools funktionieren und wie sie sie anwenden können.

Aufgrund von Covid-19 sind virtuelle Meetings, die Medienkompetenzen erfordern, zur Norm geworden. Zu den Medienkompetenzen gehört nicht nur die Fähigkeit, Videokonferenz- und virtuelle Kollaborationstools zu nutzen, sondern auch die Kenntnis der Online-Etikette.

Darüber hinaus sind professionelle Social-Media-Plattformen wie XING und LinkedIn zu wichtigen Mitteln des Selbstmarketings für Jurist:innen geworden.

Bis jetzt haben wir zwei der drei Bereiche des menschlichen Lernens abgedeckt: Wissen und Fähigkeiten. Doch gerade für Anwält:innen ist der dritte Bereich des Lernens, die Werte, ebenso wichtig. Viele sind darauf vereidigt, das Gesetz als Repräsentation gesellschaftlicher Werte zu schützen, die im Ideal der Gerechtigkeit gipfeln. In dieser Hinsicht haben Anwält:innen immer danach gestrebt, exzellent zu sein. In der Tat ist laut Webster eine Bedeutung des Wortes „Exzellenz“ Tugend – die Übereinstimmung mit einem Standard des Rechts.

Aber Gesetze und gesellschaftliche Werte ändern sich, und auch im juristischen Geschäft müssen Anwält:innen neue und andere Werte lernen, die nicht direkt mit dem Gesetz verbunden sind. Ein entscheidender Wert im Geschäftsleben, der in der Rechtsbranche bislang viel zu wenig Aufmerksamkeit erhält, ist die *Zusammenarbeit*. Jurist:innen sind immer noch zu sehr auf *Win-Lose*-Szenarien fokussiert und unterschätzen die Kraft von innovativen *Win-Win*-Strategien.

Fachleute sagen voraus, dass bis 2022 die wertvollsten Fähigkeiten von Jurist:innen **analytisches Denken und Innovation, aktives Lernen und Lernstrategien sowie Kreativität, Originalität und Initiative** sein werden. (Quelle: <https://www.ie.edu/law-school/news-events/news/skills-tools-knowledge-every-future-lawyer-needs/>). Da es einen klaren Trend vom lehrzentrierten zum lern-zentrierten Lernen, vom fremdgesteuerten zum selbstgesteuerten Lernen, vom passiven zum aktiven Lernen gibt, wird es die Aufgabe und Verantwortung für uns alle sein, uns weiterzubilden und alle unsere zur Verfügung stehenden Mittel zu nutzen, um persönliche Exzellenz zu erreichen.

Fang' an und mach' Dir die Hände schmutzig!

- Erstelle Kompetenzprofile von Dir, Deinen Kollegen und Deinen Mitarbeitern und vergleiche sie mit den Kompetenz-Erfordernissen der jeweiligen Rollen.
- Schließe Kompetenzlücken durch geeignete Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.
- Biete insbesondere Trainings- und Lernmöglichkeiten zu den Themen Kommunikation, Projektmanagement und LegalTech an.
- Stärke den Austausch und die Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander.

Literatur

- "The Future of Legal Education", Stephan Breidenbach, in: *Liquid Legal II*, eds Jacob, Schindler, Strathausen, Heidelberg 2020, Seiten 157-177
- "Commoning and Tribes of Confidence", Kai Jacob, in: *Liquid Legal II*, eds Jacob, Schindler, Strathausen, Heidelberg 2020, Seiten 371-391
- "What Does the Digital Revolution Mean for Legal Education?", Emma Ziercke et. al., in: *Liquid Legal II*, eds Jacob, Schindler, Strathausen, Heidelberg 2020, Seiten 513-537

DIE LIQUIFY LEGAL METHODE IN DER PRAXIS

Das LLI möchte seinen Mitgliedern Hilfestellung in der Transformation geben. In verschiedenen Projekten, die allesamt von unseren Mitgliedern vorgeschlagen wurden, arbeiten wir gemeinsam an Lösungen, Handreichungen und Standards, die dann nicht nur unseren Mitgliedern, sondern allen Teilnehmenden am Rechtsmarkt u.a. als Whitepaper zur Verfügung gestellt werden.

Hier eine Übersicht der aktuellen Projekte am Liquid Legal Institute (aufgelistet nach zugeordneter Arbeitsgruppe):

ARBEITSGRUPPE „DIGITALIZATION“

The Digitalization Guide

Mitglieder mit praktischer Erfahrung im täglichen Betrieb von Rechtsabteilungen haben umfassende Informationen über *Dos and Don'ts* und *Lessons Learned* aus ihren Projekten zur Transformation der Rechtsabteilung zusammengetragen. Die Ergebnisse wurden von einem Kernteam konsolidiert, von unserem Designer überarbeitet und mit unseren Mitgliedern geteilt. Das Whitepaper stößt in- und außerhalb des LLI auf große und positive Resonanz. Siehe Webpage, LINK⁶.

eSignature

Viele von uns werden 2020 als das Jahr in Erinnerung behalten, in dem die Digitalisierung so richtig Fahrt aufgenommen hat. In der Covid-19-Krise wurden die immensen Overhead-Kosten ineffektiver Vertragsabwicklungs- und Unterschriften-Prozesse deutlich. Der Aufwand für papierbasierte Unterschriften bleibt dabei einer der größten Kostentreiber. Mit unserem eSignature Projekt möchten wir Unternehmen einen pragmatischen Umstieg auf einen digitalen Prozess ermöglichen. Jedes Unternehmen scheint die gleichen Probleme zu haben – und sollte das Rad nicht neu erfinden müssen.

⁶ <https://www.liquid-legal-institute.com/workinggroups/digi-guide/>

How to select a CLM vendor?

Das Liquid Legal Institute wurde von verschiedenen Mitgliedern auf folgendes Problem angesprochen: *“Wie wählen wir einen CLM-Anbieter aus?”* Anstatt einem Mitglied zu helfen, machen wir es auf die LLI-Art und arbeiten zusammen! Es gibt bereits ein umfangreiches Wissen über die verschiedenen CLM-Anbieter, ihre Produkte und deren Vor- und Nachteile – es muss nur geteilt werden!

Legal In-House Processes

Das Ziel dieses Projektes besteht darin, die operativen Prozesse in einer Rechtsabteilung besser zu verstehen und zu beschreiben und transparenter zu machen. Es geht um den Kern der juristischen Arbeit und die damit verbundenen Arbeitsabläufe. Wir schaffen Transparenz darüber, welche Services von Rechtsabteilungen in Unternehmen bereitgestellt werden und welche Prozesse hierfür erforderlich sind.

Legal Inhouse KPIs

Mit der zunehmenden Digitalisierung der Arbeitsweisen und auch aufgrund des steigenden Drucks, die juristischen Funktionen und Services messbarer zu machen, wird der Einsatz von KPIs und Metriken in einer Rechtsabteilung immer notwendiger. Im Rahmen des LLI diskutieren unsere Mitglieder von Rechtsabteilungen derzeit über Standard Metriken und KPIs, um dieses Ziel zu erreichen, und beziehen dabei auch die Rahmenbedingungen (Stichwort: Mindset) mit ein.

Remote Legal Teams

Die Rechtswelt ist zunehmend global vernetzt. Digitale und Cloud-gestützte Technologie ermöglichen Kommunikation und Schutz in Zeiten von COVID-19 und darüber hinaus. Es gibt viele Vorteile der digitalen Zusammenarbeit, dennoch ist die juristische Gemeinschaft zögerlich und noch zu oft auf Probleme fokussiert, anstatt Chancen zu sehen. Unser Ziel ist es, Informationen und Ressourcen zur Verfügung zu stellen, wie eine rechtlich erfolgreiche, gesunde und inspirierte Unternehmenskultur aufgebaut wird, in der Mitarbeitende und juristische Teams gedeihen können!

Digitalize Public Sector (RPA)

Das Liquid Legal Institute fördert neues Denken im gesamten Rechtsmarkt, sowohl im privaten als auch im öffentlichen Sektor. In diesem Projekt soll ein erster Anwendungsfall identifiziert werden, der den Wert von Robotic Process Automation (RPA)

im öffentlichen Sektor aufzeigt – beginnend mit einer kommunalen Verwaltung. Mögliche Anwendungsfälle sind, das Insolvenzverfahren oder die Nutzung von Wirtschaftsfördertöpfen zu digitalisieren.

ARBEITSGRUPPE „STANDARDIZATION“

How to define Contract Metadata

Die Verwaltung von Verträgen (d. h. in irgendeiner Form von CLM-Tool) beinhaltet die Erstellung und Speicherung strukturierter Daten (Metadaten) zu Verträgen (Denke an: Vertragsparteien, Vertragstyp, Status des Vertrags, usw.). Aber welche Datenpunkte sind sinnvollerweise zu verfolgen? Und welche Leitprinzipien könnten Dir helfen, die „Metadaten-Landkarte“ der Vertragslandschaft Deines Unternehmens zu definieren?

Standard Non-Disclosure Agreement (NDA)

Das Projekt hat das Ziel, eine Geheimhaltungsvereinbarung (NDA) global zu standardisieren und bei Bedarf zu regionalisieren.

Standard SPA (Share Purchase Agreement)

Eine Standard-SPA-Vorlage macht Transaktionen schneller, weil nur die Besonderheiten entworfen und verhandelt werden müssen. Anstatt sich über die „beste“ Vorlage zu streiten, kann sich das Team auf die Besonderheiten der Transaktion konzentrieren. Genau diese *Standard SPA* wird von der Projektgruppe erstellt.

ARBEITSGRUPPE „METHODOLOGIES“

Experience WoL for the Liquid Legal Institute

Working out Loud (WOL) wird an vielen Stellen erfolgreich eingesetzt, u.a. in großen Unternehmen. Mit dem LLI-Projekt möchten wir gemeinsam der Frage nachgehen, ob die WOL-Prinzipien für einen erfolgreichen Einsatz im juristischen Bereich angepasst werden müssten (um den Ansatz niedrigschwelliger zu gestalten).

Legal Agile Toolkit

Die Rechtswissenschaft arbeitet in weiten Teilen noch mit den gleichen Verfahrensabläufen und Methoden wie vor Jahrzehnten – was zu Reibungsverlusten führen kann. Dieses Projekt identifiziert Methoden und Werkzeuge, um Digitalisierungspotenziale in juristischen Prozessen zu erkennen, effizienter zu gestalten und die Zusammenarbeit in einem sich schnell verändernden Umfeld zu ermöglichen. Dazu erstellen wir einen Überblick über bestehende Tools, beschreiben deren Eigenschaften und wie sie im juristischen Bereich eingesetzt werden können.

Leveraging Agile in Legal Departments

Einige Rechtsabteilungen haben sich auf einen regelmäßigen Austausch zu dem Thema *Agiles Arbeiten* verständigt, der ihnen erlauben soll, von den wechselseitigen Erfahrungen zu lernen und Fehler zu vermeiden („Lessons Learned“).

ARBEITSGRUPPE „EDUCATION“

The Future of Legal Education

Mit der *New School of Law* hat unser Mitglied Prof. Stephan Breidenbach eine Vision einer neuen Rechtsschule vorgelegt. Als Projektpartner unterstützt das LLI die Bemühung, frischen Wind in die Neuausrichtung der Jurausbildung zu bringen.

University Round-Table

Eine Gruppe von >15 Personen von Hochschulen im deutschsprachigen Raum trifft sich regelmäßig zum Austausch zu Zukunftsthemen der Ausbildung, die ganz oben auf der Liste der Studierenden stehen.

ARBEITSGRUPPE „MATERIAL LAW“

Hier hat sich bislang noch keine Arbeitsgruppe etabliert. Ideen für Projekte gibt es hingegen reichlich...

ARBEITSGRUPPE „COMMON LEGAL PLATFORM“

CLP Principles and Layers

Eine Gruppe von LLI-Mitgliedern hat die Prinzipien einer *Common Legal Platform* (CLP) erarbeitet und ihre Ergebnisse auf der GitHub Plattform veröffentlicht. Die Rückmeldungen waren durchweg positiv und helfen uns, das Thema CLP einer breiteren Öffentlichkeit näher zu bringen.

HPI Project

Zwei Teams zu jeweils 10 Studierenden des *Hasso Plattner Instituts* (HPI) in Potsdam haben sich im Auftrag und unter der Leitung des *Liquid Legal Institute* mit der Frage beschäftigt, warum Kooperation in der Rechtswelt weniger verbreitet und „natürlich“ ist als in anderen Branchen. Die Ergebnisse der Studierenden haben uns wichtige Einsichten in die Arbeits- und Denkweisen unserer Profession gegeben.

CLP Communication and Public Relation

Das *Liquid Legal Institute* dient als neutraler und offener Hub, der eine gemeinsame Rechtsplattform (*Common Legal Platform*) hostet. Die Struktur und der Inhalt werden von den Beteiligten und angeschlossenen Unternehmen bereitgestellt. Unser primäres Ziel ist es, dass die Plattform die Bedürfnisse der Industrie adressiert, um die rechtliche Transformation einzuleiten.

Liquid Legal II Book “Towards a Common Legal Platform“

Mit dem zweiten Liquid Legal Buch hat dieses Mal das Institute selbst die Federführung übernommen und Personen des Rechtsmarkt gebeten, einmal aufzuschreiben, wie eine Common Legal Platform gestaltet sein müsste, um die Transformation insgesamt zu fördern. Das Buch ist ebenso wie das erste bei Springer erschienen.

The Digital Association

Das Projekt zeigt den Mitwirkenden, wie sich eine gemeinnützige Organisation digitalisieren kann. Dies umfasst die Bereitstellung von digitaler Infrastruktur, Einsatz von automatisierten Workflows, uvm.

Lawyer Well-Being

Covid-19 verändert die Welt – es fühlt sich an, als würde unser öffentliches Leben nie wieder so sein wie zuvor. Diese Pandemie sollte uns aber auch für andere, im Dunkeln lauernde Bedrohungen sensibilisieren, die einen ebenso negativen Einfluss auf die Gesellschaft haben könnten. Das *Liquid Legal Institute* nimmt sich eines sensiblen Themas an, das in der Rechtsbranche viel zu lange tabuisiert wurde und das sich jetzt, in Zeiten der digitalen Transformation und des grundlegenden gesellschaftlichen Wandels, als *stille Epidemie* entpuppen könnte: das sinkende Wohlbefinden und die persönliche Gesundheit von Anwäl:t:innen und Jurist:innen.

Corporate Health Award – Initiative

Auf Basis der Studie zum Gesundheitszustand der Jurist:innen wird das *Liquid Legal Institute* konkrete Schritte unternehmen, das Thema „Well-Being“ langfristig auf der Tagesordnung von Kanzleien und Rechtsabteilungen zu verorten.

LLI Diversity

Das größte Kapital des *Liquid Legal Instituts* sind seine Mitglieder! Mit diesem Projekt wollen wir unseren aktuellen Stand der Vielfalt bewerten und Wege finden, Diversity in allem, was wir tun, zu verankern, damit wir alle gerne miteinander arbeiten.

Towards an Oath of Justitia

Unsere Werkstudenten betreuen einen globalen Studentenwettbewerb mit dem Ziel, einen zeitgemäßen *Eid der Justitia* vorzulegen. Das gewinnende Team wird mit einem Preisgeld und einer Veröffentlichung in einem juristischen Fachmagazin entlohnt.

AUTOREN



Dierk Schindler ist Vice President & Head of Corporate Legal Services, Mobilität, Supply Chain & Logistik bei der Robert BOSCH GmbH und zusammen mit Dierk & Kai Co-CEO des Liquid Legal Institute. Mit seinem Team und dem BOSCH Legal Leadership Team treibt er eine auf den Menschen ausgerichtete und businessorientierte Innovationsagenda voran und verfolgt dabei einen Digital-First-Ansatz. Dierk hält regelmäßig Vorträge und publiziert über Digitalisierung, Transformation und Innovation im juristischen Ökosystem.

d.schindler@liquid-legal-institute.org



Kai Jacob ist Mitbegründer und zusammen mit Dierk & Bernhard Co-CEO des Liquid Legal Institute. Kai war Global Vice President Legal Technology & Innovation und verantwortlich für das Vertragsmanagement bei SAP. Er arbeitet als Of Counsel für Deloitte Legal im Bereich Legal Management Consulting.

k.jacob@liquid-legal-institute.org



Roger Strathausen, Ph.D. (Stanford University) ist selbständiger Unternehmensberater, Autor und Dozent mit Expertise in den Bereichen Recht, Lernen und Führung. Zuvor war er bei SAP und bei Accenture beschäftigt. Er ist Mitbegründer des Liquid Legal Institute und stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrates.

r.strathausen@liquid-legal-institute.org



Bernhard Waltl ist Legal Operations Officer bei der BMW Group und zusammen mit Dierk & Kai Co-CEO des Liquid Legal Institute. Er hat in Informatik promoviert und war Gastforscher an der Stanford University. Bernhard interessiert sich dafür, wie Technologie das Geschäft mit dem Recht verändert. Er ist Teil eines internationalen Netzwerks von führenden Forschern aus der Informatik und der Rechtsinformatik.

b.waltl@liquid-legal-institute.org

NACHWORT DER DIVERSITY- EXPERTIN

Du hast es bestimmt gleich bemerkt und den „Fehler“ gefunden. Darauf sind wir als Jurist:innen ja mehr als gut trainiert: Immer schnell und zügig die Probleme zu finden. Dafür werden wir schließlich gut bezahlt. Also, richtig:

Dieses Buch ist – so gut es ging und hoffentlich vollständig – gegendert! Wir verraten Dir etwas: Das war es zunächst nicht. Die vier Jungs haben mit Seele geschrieben, Su hat fantastisch gemalt und dann sollte es in den Druck. Erst als wir die Rückfrage von WEBLAW CH, unserem Verlag, bekamen: „Habt ihr auch gegendert?“, kam ich auf den Plan. Rechtzeitig. Denn allen Beteiligten ist es so wichtig, dass wir im LLI „Diversity-konform“ arbeiten und somit auch schreiben. Dieser „Fast-Fauxpas“ hat uns gezeigt, wie sensibel auch wir werden müssen. Denn wir alle sind überzeugt:

Mitgemeint reicht nicht. Das generische Maskulinum hat ausgesorgt. Wir haben in der deutschen Sprache genug Mittel und Wörter zur Hand, für ALLE zu schreiben. Also fangen wir damit bitte endlich auch an. Eine erste Idee, das komplette Buch im generischen Femininum zu schreiben, haben wir schnell verworfen. Denn es wäre inhaltlich nicht korrekt gewesen. Und nur weil wir es jahrzehntelang „falsch“ (mit generischem Maskulinum) gemacht haben, wollen wir es ja nicht wieder falsch machen.

Und damit sind wir mittendrin: Gendern heißt, den Text gendersensibel zu formulieren. Bedeutet konkret: Immer da, wo das Geschlecht wichtig ist, z.B. wenn wir von konkreten Ereignissen berichten, oder Personen konkret benennen, da nennen wir das Geschlecht und zwar so, wie es war oder ist.

Wenn wir allgemein von Personen, wie z.B. den „Teilnehmern“ sprechen, gibt es die schöne Partizipial-Form „die Teilnehmenden“. Ja, klingt erst etwas ungewohnt, aber je mehr wir das lesen, desto eher gewöhnen wir uns dran. Weiter gibt es oft schöne Alternativen: Der Mitarbeiter wird zum Beschäftigten. Denn dieser Begriff ist in beiden Geschlechtern gleich: Der oder die Beschäftigte.

Schwieriger wird es bei den Wörtern Mandant oder Kunde, die Du in diesem Text sehr häufig gelesen hättest. Im Plural war es leichter, da haben hier in Mandantschaft oder Kundschaft umgewandelt. Wenn es aber konkreter sein musste sind

wir auf den Gender-Doppelpunkt gegangen: Mandant:in. Apropos, warum Doppelpunkt?

Es ist das jüngste Genderzeichen, was sich in letzter Zeit rasant durchgesetzt hat. Ein guter Grund dafür ist, dass es nicht nur auf der Tastatur „schnell schreibbar“ ist, sondern dass wir so ein sogenanntes barrierefreie Zeichen benutzt haben. Für Sehbehinderte erleichtert es das Verständnis des Textes immens, weil der Screen-reader (Automatischer Vorleser) beim Doppelpunkt eine Pause „vorliest“ und so klar ist, das hier gegendert wurde. Wir benutzen den Doppelpunkt immer, wenn wir konkret alle Geschlechter ansprechen wollen und nicht nur Männer und Frauen.

Ich will hier nicht weiter ins Detail gehen, sondern hoffen, dass Du das Buch gut lesen konntest. Denn das ist ja oft der Vorwurf des Genderns, dass die Lesbarkeit von Texten verloren geht. Wir finden das nicht und das vorliegende Buch ist ein gutes Beispiel, dass wir uns gar nicht so viel umgewöhnen müssen. Vielleicht liegt es auch daran, dass wir einen Mix der vielfältigen Gendermöglichkeiten verwendet haben. Es passt nämlich nicht immer nur die eine Form.

Für uns als LLI ist es eine Selbstverpflichtung, so divers wie möglich zu agieren, also wird zukünftig in allen unseren Texten eine gendersensible Sprache verwendet. Auch das gehört zur Transformation. Ich denke, das Mindset dafür haben wir schon. Denn warum ist Gendern wichtig? Sprache ist mächtig. Sprache formt unser Denken. Wenn aber die Sprache so männlich dominiert ist, verankern wir das auch in unserem Denken. Bewusst und unbewusst. Das wollen wir ändern. Bei uns sollen wirklich ALLE gemeint sein, also müssen wir ALLE sichtbar machen – angefangen bei den Frauen.

Als Diversity-Expertin setze ich mich genau dafür ein: Vielfalt sichtbar machen und aufzeigen, wie viel wir besser werden, wenn wir das vielfältige Potenzial um uns herum sehen und voll ausschöpfen. Damit stoße ich im LLI auf sehr fruchtbaren Boden, worüber ich mich riesig freue. Denn das ist in der Geschäftswelt (noch) nicht immer üblich. Es geht aber nur gemeinsam. Und dann ist Diversity – nicht nur für mich – hoffentlich für ALLE eine Leidenschaft.

Wenn Du mehr zu mir und meiner Arbeit als Diversity Coach erfahren willst, dann gerne unter: www.anna-engers.com oder schreibe mich direkt an: ae@anna-engers.com.



Anna Engers ist eine Rechts- UND Diversity-Expertin mit Erfahrung in einer PR-Agentur und einer internationalen Wirtschaftskanzlei. Ende 2011 hat sie sich selbstständig gemacht, um sich ganz ihrer ihrer Leidenschaft für Diversity zu widmen. Sie ist ausgebildeter Coach und Referentin. In zahlreichen Vorträgen, Trainings und Workshops sensibilisiert sie nicht nur für das Thema Diversity, sondern bewirkt auch ein echtes Umdenken in Organisationen. Als Diversity-Coach berät sie namhafte Unternehmen. Im Jahr 2020 ist ihr Buch "Die Komplexität von Diversity meistern" im sorriso Verlag erschienen.

DIE ZEICHNUNGEN DIESES BANDES WURDEN VON SU REITER DIGITAL ERSTELLT.

Mein Name ist Su und ich arbeite als Allrounderin an der Schnittstelle zwischen den Neuen Medien und dem Recht. Dabei stelle ich mich täglich der Herausforderung, zwei komplett unterschiedliche Welten miteinander in Einklang zu bringen: Das schnelllebige World Wide Web und die eher als „komplex“ und „trocken“ wahrgenommene Rechtsmaterie. Zu meinen Kund:innen gehören unter anderem Rechtsanwält:innen, Kanzleien und Legal Tech-Start Ups, zu meinen Aufgaben vor allem die Erstellung von juristischem Content für die digitale Welt.

Aktuell bereite ich mich auf mein erstes Staatsexamen vor und repräsentiere die junge Generation von Jurist:innen, die schon ihrer Studienzeit innovative Tools in ihre juristische Laufbahn integrieren und ihren Laptop als ihren Arbeitsplatz beschreiben.

Das digitale Zeitalter ermöglicht es mir, mit einer guten Internetverbindung und entsprechender Software von überall aus zu arbeiten – und zu lernen. So habe ich stets lieber an anderen Orten dieser Welt gelernt als in meinen eigenen vier Wänden. Meine Ortsunabhängigkeit gehört zu der Form von Flexibilität, die mein Leben als Digital Native charakterisiert und deshalb auch als entscheidender Faktor meine spätere Berufswahl beeinflusst.

Dieser Tatendrang hat mich – zusammen mit meiner Affinität zu Neuen Medien – dazu gebracht, eine innovative Lernstrategie zu entwickeln: Nach jahrelangem Lernen mit dicken Lehrbüchern und Loseblattsammlungen begann ich, textlastige juristische Fälle durch Zeichnungen zum Leben zu erwecken und stellte überrascht fest, dass sich mein Lernerfolg dadurch enorm steigerte. Das Lernen macht mir dadurch nicht nur mehr Spaß – ich kann mir die Farben und Formen auch viel besser einprägen als markierte Textstellen! Und schließlich bietet mir das Zeichnen einen kreativen Ausgleich zum anspruchsvollen Jurastudium.

Ich bin überzeugt davon, dass solche „Regelverstöße“ nicht nur die Kreativität steigern und somit zu einem Innovationsschub in der Rechtsbranche führen, sondern dass sie vor allem jenen helfen, die noch am Anfang des Studiums stehen oder juristische Laien sind. Denn mit meinem Themenschwerpunkt kann ich zwei Lei-

enschaften miteinander verbinden: Rechtliche Themen – verständlich und visuell aufbereitet. Dadurch wird nicht nur die gesellschaftliche Inklusion gefördert und der Zugang zum Recht erleichtert – es werden auch ausgetretene Pfade verlassen und neue juristische Betätigungsfelder geschaffen.



Su Reiter ist Jurastudentin mit einem beruflichen Hintergrund in der Medienbranche. Sie vertritt die jüngere Generation von Juristen und beschäftigt sich in ihrer Freizeit mit digitaler Transformation und Legal Tech. Neben ihrem Studium arbeitet sie freiberuflich für verschiedene juristische Unternehmen und Legal-Tech-Projekte. Als Fachredakteurin und freiberufliche digitale Illustratorin präsentiert Su juristische Inhalte auf visuelle und leicht zugängliche Weise.

www.su-reiter.de

info@su-reiter.de

www.linkedin.com/in/sureiter