



# LEGAL TECH VERZEICHNIS

Das Fachmagazin zur Digitalisierung der Rechtsbranche

1/2024

TITELTHEMA · ab S.6

## Legal Operations

Operativ juristische Arbeit  
in Rechtsabteilungen  
und Kanzleien



**beck-online**  
DIE DATENBANK

# C.H. BECK

Recht – Steuern – Wirtschaft: beck-online

Die Unternehmensgruppe C.H. BECK beschäftigt als führendes Medienunternehmen mehr als 2.000 Mitarbeiter in Europa. Mit beck-online bieten wir die inhaltlich und technologisch führende juristische Fachdatenbank und Plattform im deutschen Markt an. Mit Seminar- und Webinarunternehmen, E-Commerce-Plattformen sowie vielen weiteren juristischen Unternehmungen und Beteiligungen im In- und Ausland deckt C.H. BECK das gesamte Portfolio eines innovativen Medienhauses ab.

Im Bereich Legal Tech am Standort München-Schwabing suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt

## (Senior-) Manager Legal Tech (m/w/d)

### Ihre Aufgaben

- Entwickeln von innovativen digitalen Produkten und Lösungen, die unsere digitalen Angebote, insbesondere „beck-online“, ergänzen und erweitern
- Analysieren des Bedarfs unserer Nutzer und der Nutzer internationaler Angebote für Juristen
- Beobachten der Märkte sowie der fachlichen und technologischen Entwicklungen im Bereich Legal Tech, insbesondere im Bereich der KI und der großen Sprachmodelle (LLM)
- Übertragen von Trends in marktfähige Produktentwicklungen
- Vernetzen des Verlags mit der Start-up-Szene und anbinden von jungen innovativen Unternehmen
- Entwickeln von Vorschlägen für neue digitale Produkte, Funktionen, Schnittstellen und für Plattform-Angebote in Abstimmung mit den Stakeholdern im Unternehmen
- Koordinieren der Auswahl und Konkretisierung Ihrer Produktideen und steuern der Projekte zur Umsetzung und Implementierung der neuen Produkte
- Steuern der an der Projektumsetzung beteiligten internen Fachabteilungen und externen Partner und Dienstleister
- Pflegen unseres nationalen und internationalen Netzwerks zu Partnern und Marktbegleitern

### Ihr Profil

- Sie haben Wirtschaftsrecht, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften oder ein vergleichbares Studium erfolgreich absolviert
- Sie haben Erfahrungen gesammelt in einem juristischen Beruf oder im IT-Umfeld juristischer Berufsgruppen
- Sie verfügen über fundierte IT- und/oder Legal Tech-Kenntnisse und haben Erfahrung mit der Entwicklung und Implementierung von IT-Anwendungen und digitalen Produkten
- Sie zeigen ein hohes Maß an Eigeninitiative und haben Freude an der Entwicklung kreativer und pragmatischer Lösungen in einem interdisziplinären Team
- Sie haben Erfahrungen im Projektmanagement gesammelt

### Unser Angebot

- Großer Gestaltungsspielraum, kurze Entscheidungswege und flache Hierarchien
- Attraktiver Standort München-Schwabing
- Individuelle Programme zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung
- Umfassendes Sport- und Gesundheitsangebot
- Faire und leistungsgerechte Vergütung sowie umfassende Zusatzleistungen

Bitte senden Sie Ihre Bewerbungsunterlagen unter Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung und Ihres möglichen Eintrittstermins an [bewerbung@beck.de](mailto:bewerbung@beck.de).

Verlag C.H. BECK  
Personalabteilung  
Wilhelmstr. 9  
80801 München



## Liebe Leserinnen und Leser,

bei dem erfolgreichen Einsatz von Legal Tech Lösungen geht es um mehr als nur die Technologie selbst. Vielleicht führte uns diese Erkenntnis im Rechtsbereich dazu, vermehrt von "Legal Operations" zu sprechen. Vielleicht war es auch die Tatsache, dass sich im Grunde alle Branchen mit ihren eigenen Abläufen, Strukturen, Planungen, eben ihren "Operations" auseinandersetzen und diese optimieren möchten. Und so verwundert es nicht, dass sich diese Ausgabe des Legal Tech Verzeichnis Magazins genau jenem Thema widmet.

In meiner eigenen Praxis als Gründerin und Innovationsberaterin bei This is Legal Design beobachte ich, dass Legal Operations insbesondere in Rechtsabteilungen als große Chance begriffen und vorangetrieben wird. "Run legal like a business" heißt es da. Wie schaffen wir "to do more with less?" fragen sich die Juristinnen und Juristen in den Unternehmen. Denn eins ist klar: Hier muss niemand Sorge haben, dass die Arbeit ausgeht. Im Gegenteil: Rechtsabteilungen sehen sich mit einer steigenden Komplexität durch Regulierung und einem stetig anwachsenden Workload konfrontiert.

Gute Legal Operations - so die Hoffnung - sollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Rechtsabteilungen entlasten. Durch effiziente Prozesse, klare Strukturen, einen smarten Einsatz digitaler Tools, aber auch durch die stetige Überprüfung der eigenen Ziele und Ressourcen sowie einer damit verbundenen strategischen Planung. Besonders gut gelingt dies, wenn Rechtsabteilungen nicht nur ihre interne Arbeit optimieren, sondern ihre Services mit und für ihre Business Partner gestalten, so dass immer weniger Reibungsverluste, Missverständnisse und Ineffizienzen an den Schnittstellen auftreten. Auch dafür steht Legal Operations: interdisziplinäre Zusammenarbeit als Schlüssel für reibungslose Abläufe.

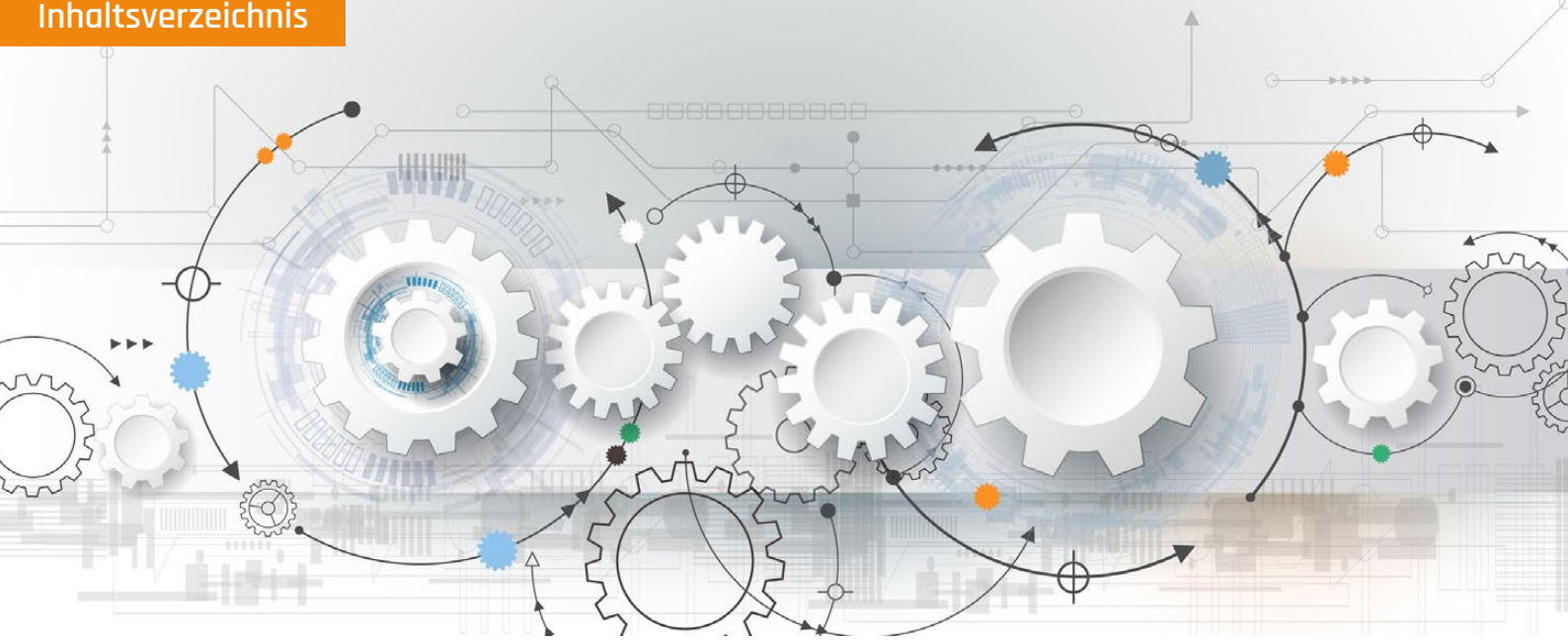
Legal Operations ist aber längst nicht nur für Rechtsabteilungen relevant, sondern erhält auch in Kanzleien immer mehr Aufmerksamkeit. Denn auch hier gibt es zahlreiche Tätigkeiten, die wenig wertschöpfend sind und deren Anteil möglichst gering gehalten werden soll. Daten in großen Verfahren von Word-Dokumenten in Tabellen und von Tabellen wieder in Word-Dokumente zu übertragen gehört dazu. Genauso Tätigkeiten, die zwar Kern der juristischen Arbeit sind, aber Potenzial haben, durch gute Operations optimiert zu werden, wie z.B. die juristische Recherche oder das Erstellen eines ersten Schriftsatz-Entwurfs mit intern gut gepflegten Datenbanken.

Und na klar, auch für Legal Operations Verantwortliche dreht sich aktuell alles um Künstliche Intelligenz und die Chancen, die insbesondere mit generativer KI einhergehen. Wo kann KI für uns Mehrwert liefern? Wie kann sie in unserer Organisation zum Einsatz kommen? Welche Schritte müssen wir bei uns vollziehen, um uns auf die neue Technologie vorzubereiten? Wie gesagt, bei dem erfolgreichen Einsatz von Legal Tech Lösungen geht es um mehr als nur die Technologie selbst.

Dies beleuchten die Autorinnen und Autoren in diesem Magazin ganz wunderbar.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen!

Ihre Alisha Andert

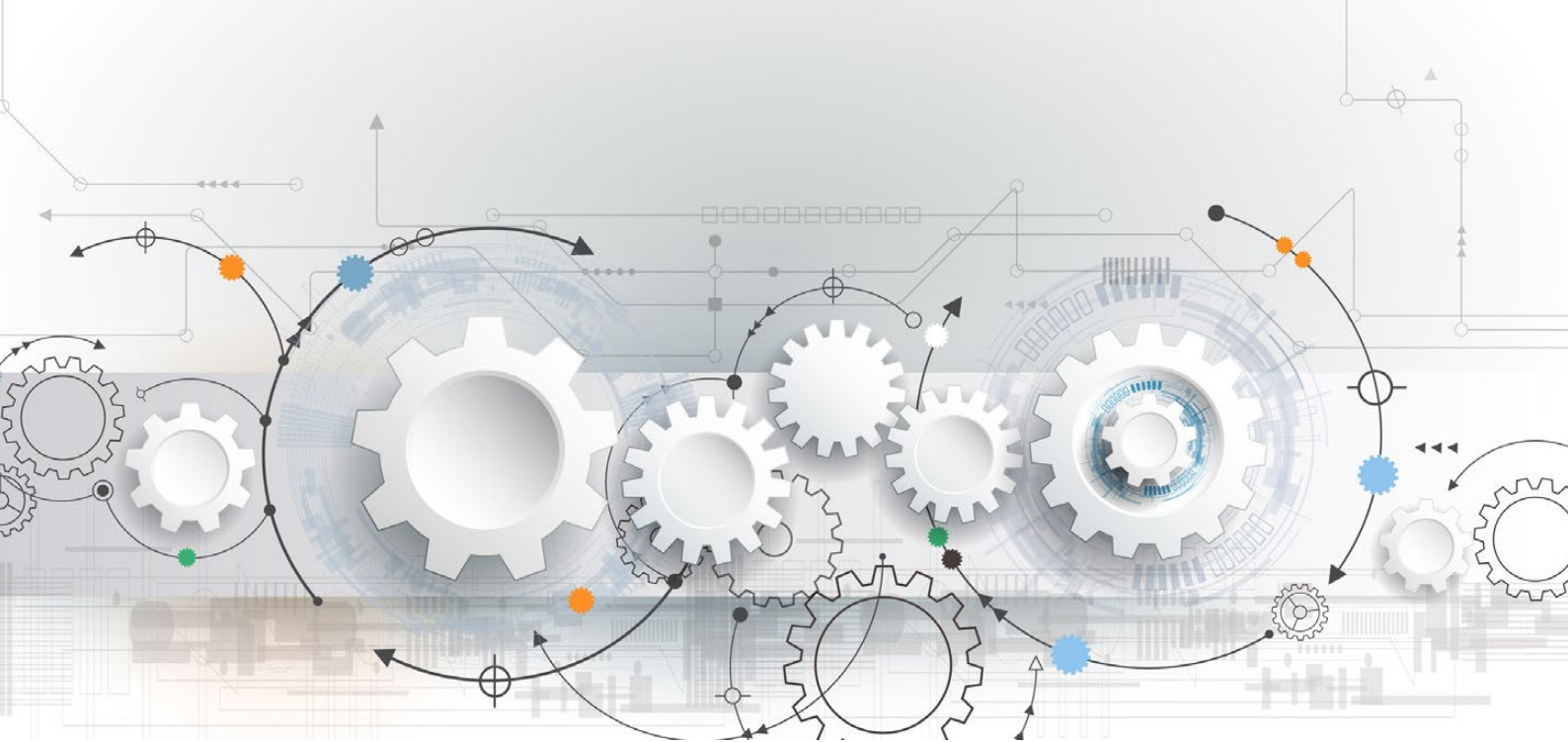


## Titelthema: Legal Operations

- 06** Intelligent implementieren: KI und iterative Methoden in Legal Operations  
Yunna Choi, Expertin für Legal Operations & Innovation, Rechtsabteilung Axel Springer
- 08** Warum Legal Operations angesagt ist oder es zumindest sein sollte  
Michael Thompson, Head of Legal Operations, ALDI International Services SE & Co. oHG
- 10** M365 als effektives Instrument für die Rechtsabteilung  
Dr. Sven von Alemann, General Counsel und Alexander Gröger, Leiter Produktentwicklung, Join GmbH
- 12** Drei Thesen, warum Legal Operations unverzichtbar ist  
Marc Geiger und Daniel Lieber, Legal Operations, Gleiss Lutz
- 14** Legal Operations: Das Fundament für zukunftsfähige Kanzleien  
Ava A. Moussavi, Head of Legal Operations & Technology, GvW Graf von Westphalen
- 16** Human-led and tech-powered: Legal Operations bei PwC Deutschland  
Katharina Prüfert, Rechtsanwältin bei PwC Legal
- 20** Who you gonna call? – ein Blick auf Legal Operations bei Linklaters und darüber hinaus  
Claudio Flocke, Senior Manager im Legal Operations Team von Linklaters
- 22** Legal Operations im Start-up & der D.I.Y.-Ansatz  
Stefanie Thuiner, Unternehmensjuristin
- 24** Wie generative KI (GenAI) die Zukunft der Legal Operations mitgestaltet  
Johann Plümer und Marcus Welz, EY Law
- 26** Wer kann Legal Operations: Über Juristen hinaus denken  
Sarah Würth, Legal Operations Expertin
- 28** Renaissance von „Knowledge Management“ und „Information Governance“  
Marius Eßer, This is Legal Design

## Digitalisierung

- 30** Vertragsmanagement neu gedacht: Nahtlose Zusammenarbeit mit externen Partnern  
Robin Schmeisser, Geschäftsführer Fabasoft Contracts GmbH



## Digitalisierung

- 32 „Der „Robo-Judge“, der Richterinnen und Richter ersetzt, wird eine Fantasie bleiben.“  
Bundesjustizminister Dr. Marco Buschmann im Interview mit LTV Herausgeber Patrick Prior
- 36 Zehn Vorschläge zur Entwicklung digitaler Kompetenzen  
Sophie Dahmen und Arne P. Wegner, iur.reform

## Künstliche Intelligenz

- 38 Was bedeutet es ganz praktisch, wenn KI in die Kanzlei oder die Rechtsabteilung einzieht?  
Björn Frommer, Co-Founder & CEO und Christian Hüp, CTO bei JUNE
- 40 Wenn ein Rechtsprofessor in der Vorlesung von KI „überholt“ wird!  
Prof. Dr. iur. Thorsten Richter, Hochschulprofessor für Wirtschaftsrecht an der HTW Dresden

## Legal Tech Verzeichnis

- 42 Übersicht über ausgewählte Legal Tech Software-Anbieter

## Legal Tech Steckbrief ...

- 48 mit Maximilian Reinhard von Legalian

### Impressum

#### Legal Tech Verzeichnis Fachmagazin

Herausgeber: Advotisement UG (haftungsbeschränkt)  
Brixplatz 7 - 14052 Berlin  
Geschäftsführer: Patrick Prior  
E-Mail: [info@legal-tech-verzeichnis.de](mailto:info@legal-tech-verzeichnis.de)  
Web: <https://legal-tech-verzeichnis.de>

#### Verantwortlicher im Sinne des Landesmediengesetzes:

Patrick Prior

**Mediadaten:** <https://legal-tech-verzeichnis.de/mediadaten.pdf>

Bei Interesse an **Werbeschaltungen** im LTV Fachmagazin wenden Sie sich bitte an [werbung@legal-tech-verzeichnis.de](mailto:werbung@legal-tech-verzeichnis.de).

Titelbild: @ CoreDESIGN / Adobe Stock  
Grafik oben: @ nongkran\_ch / Adobe Stock

Keine unerlaubte Vervielfältigung. Alle Rechte vorbehalten.



© Adobe Firefly

# Intelligent implementieren: KI und iterative Methoden in Legal Operations

Künstliche Intelligenz (KI) ist aktuell aus keiner Diskussion rund um Innovation und Legal Operations wegzudenken. Mit ChatGPT und Co wurde KI-Technologie über Nacht für jedermann ohne Vorkenntnisse erfahrbar und löste damit einen KI-Hype aus. Im Rechtsbereich herrscht jedoch nach wie vor Unsicherheit und Unklarheit darüber, was die Technologie tatsächlich leisten kann und welche Anwendungen auch abseits des Massenbetriebs sinnvoll sind. Wie kann man sich also dem sinnvollen Einsatz von KI in Legal Operations nähern?

## Iteration is key

Iterative Innovationsmethoden wie Lean Startup und Design Thinking wurden genau für solche Ausgangssituationen entwickelt. Sie ermöglichen es, Ideen und Grundannahmen mit überschaubarem Aufwand durch Prototypen im Realbetrieb zu testen und schnell belastbare Erkenntnisse zu gewinnen. Der Fokus liegt dabei auf dem schrittweisen Fortschritt durch validiertes Lernen und weniger auf der Implementierung einer finalen Lösung. Das mag zunächst langsamer erscheinen, ist aber langfristig schneller und wertschöpfender. Es stellt sicher, dass wir in die richtige Richtung gehen, flexibel auf neue Entwicklungen reagieren können und verhindert, dass wir Ressourcen in Projekte investieren, die keinen Mehrwert bringen und nicht angenommen werden.

In unserem Fall galt es zunächst zu klären, was KI bzw. Generative KI überhaupt leisten kann und was nicht; wie die Nutzer auf die Use Cases reagieren und welche Mehrwerte, Aufwände und Herausforderungen sich abzeichnen.

Das Setup ist schnell erklärt: Wir haben möglichst kleine, aber funktionsfähige Prototypen, sog. "Minimum Viable Products" (MVPs) aufgesetzt, die wir Stakeholdern und potenziellen Endnutzern zur Verfügung gestellt haben, um mehr über ihr Verhalten und ihre Bedürfnisse zu erfahren. Aufgrund der Verbreitung und der anhaltenden Diskussion boten sich Chatbots an, die wir mit Hilfe von Large Language Models mit eigenem Wissen anreicherten. Wir wählten kleine Use Cases aus dem Bereich Compliance und Datenschutz, da hier bereits aufbereitetes Material, z.B. Richtlinien, zur Verfügung

stand. Technisch haben wir drei Setups gegenübergestellt: Einen selbstgebauten Bot sowie zwei Beta-Lösungen von externen Anbietern. Die parallele Durchführung ermöglichte uns zu vergleichen, welche Effekte unterschiedliche Setups bei den Nutzern erzielen und an welchen Stellen ggf. zukünftig gedreht werden kann.

## Qualität der Inputs bestimmt die Outputs

Bereits nach wenigen Wochen konnten wir die ersten Tests abschließen und folgende Learnings erzielen: Sog. Halluzinationen waren anfangs unsere Hauptsorge, also dass das Large Language Model sich nicht an die vorgegebene Datenbasis hält, sondern kreativ etwas hinzufügt und dadurch falsche Fakten wiedergibt. Im Praxistest gab es nur wenige Fälle von eindeutig falschen Ergebnissen. Vermehrt

häufte sich die Rückmeldung, dass die Antworten nicht prägnant genug, verwirrend, zu allgemein oder unpassend waren – es ging also vielmehr um die Qualität. Endnutzer sind grundsätzlich bereit, Chatbots als erste Anlaufstelle anzunehmen, aber die Antworten müssen eindeutig und abschließend sein.

Die Ergebnisqualität der Prototypen ist noch unzureichend. Die Problemanalyse hat dabei aufgezeigt, dass die Frage nach der Lösung dieses Problems sich nicht einfach beantworten lässt:

**1.** Die Qualität steht und fällt mit der Qualität der Datenbasis. Obwohl die neuen KI-Modelle in der Lage sind, unstrukturierte Daten zu verarbeiten, führen strukturierte Daten zu einer deutlich höheren Qualität der Ergebnisse. Eine generische Datenbasis führt zu ebenso generischen Antworten der KI. Wir müssen also unsere Hausaufgaben machen und eine gute Datengrundlage aufbauen.

**2.** Die Qualität einer Antwort hängt stark von der Qualität der Fragestellung (Prompting) ab. Endnutzer sind keine Prompt Engineers und machen in der Regel initial zu wenige Angaben, um einen Sachverhalt zu klassifizieren. Dies ist zu nächst einmal Fakt.

**3.** Die Modelle müssen langfristig trainiert werden, um ein höheres Qualitätsniveau zu erreichen. Einmal grob aufgearbeitetes Material allein genügt nicht.

**4.** Technologisch können diese Effekte abgeschwächt werden sowie der Prozess für die Fachbereiche zum Aufbau einer guten Datengrundlage, Kontrolle und Training vereinfacht werden.

**5.** Erst wenn an diesen Stellschrauben gedreht wurde, lässt sich abschätzen, welche Qualität aktuelle KI-Modelle erreichen können.

Darüber hinaus sollte man sich in Legal Operations immer fragen, woran andere Abteilungen im Unternehmen arbeiten. Ein rechtsspezifischer Chatbot hat seine Vorteile, aber in einem großen Unternehmen ist die Rechtsabteilung nur eine von vielen Abteilungen, die mit KI-Modellen experimentiert und mögliche Lösungen testet. Aus Nutzersicht kann es mühsam sein, nach dem passenden Chatbot zu suchen. In der Regel spielt es für ihn keine

Rolle, ob es sich um ein juristisches, kaufmännisches oder sonst wie gelagertes Problem handelt. Vielmehr haben viele Fragen übergreifende Implikationen, die bestenfalls auch über dieselbe Anfrage beantwortet werden können.

### **Basis für langfristigen Mehrwert mit Künstlicher Intelligenz**

Mit den Erkenntnissen aus den ersten Testwochen haben wir nun die Möglichkeit, weitere Entscheidungen auf einer fundierteren Wissensgrundlage zu treffen - und das ohne viel Zeit und Ressourcen investiert zu haben.

Im Mittelpunkt jeder Entscheidung sollte der langfristige Mehrwert stehen, den wir durch den Einsatz von KI erzielen können. Dabei haben wir festgestellt, dass die Qualität der Ergebnisse einen entscheidenden Einfluss auf diesen Mehrwert hat. In einem nächsten Entwicklungsschritt könnte man nun versuchen, die Qualität schrittweise zu verbessern und zu evaluieren, welcher Mehrwert sich tatsächlich erzielen lässt und ob der Aufwand in einem angemessenen Verhältnis dazu steht. Zugleich lassen sich die Erfahrungen auch für alle weiteren KI-Projekte nutzen.

Die Potenziale von KI-Technologie sind noch lange nicht ausgeschöpft. Wir stehen noch am Anfang einer Reise, die sich exponentiell entwickelt. Mit den richtigen Methoden können wir sicherstellen, dass wir strukturiert unseren Wissensstand aufbauen und gleichzeitig flexibel auf neue Erkenntnisse reagieren können. Das versetzt uns in die Lage, langfristig sinnvolle Entscheidungen zu treffen und Projekte umzusetzen, die auf diesen kontinuierlich wachsenden Erkenntnissen basieren und einen Mehrwert für das Unternehmen generieren.

Dem sinnvollen Einsatz von KI in Legal Operations nähern wir uns dabei am besten mit einem ressourcenschonenden und kollaborativen Ansatz, Setups, die Vergleiche zulassen und einem besonderen Fokus auf der Qualität des Dateninputs. Damit schaffen wir eine gute Basis für einen langfristigen Mehrwert durch Künstliche Intelligenz.



### **Über die Autorin:**

*Yunna Choi ist Expertin für Legal Operations & Innovation und leitet diese Initiative in der Rechtsabteilung des Axel Springer Konzerns. Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt auf der Entwicklung von Innovationen, Digitale Transformation, Legal Process Design, Legal Tech sowie Projekt- und Change Management. Als externe Beraterin unterstützt sie außerdem Rechtsabteilungen und Kanzleien bei der erfolgreichen Umsetzung von Legal Tech Projekten.*



© popmelon / pixabay

# Warum Legal Operations angesagt ist oder es zumindest sein sollte

Wer sich für Jura interessiert aber den klassischen juristischen Berufsbildern nichts abgewinnen kann, ist im Bereich Legal Operations richtig aufgehoben! Und die juristische Berufswelt braucht mehr „Legal Operations Professionals“ und „Legal Engineers“, die mit ihrer einzigartigen Sichtweise und ihren Fähigkeiten die Welt der Kanzleien und Rechtsabteilungen verändern! Als Manager eines Legal Operations Teams und ehemaliger Legal Counsel, ist meine Meinung diesbezüglich ehrlicherweise nicht ganz objektiv. Ich möchte jedoch aufzeigen, weshalb ich überzeugt davon bin, dass Legal Operations „angesagt ist“ oder es zumindest sein sollte.

## Titel sind nur Schall und Rauch! Oder?

Berufsbezeichnungen, wie „Legal Operations Professional“ oder „Legal Engineer“ ebnet zwar nicht den Weg in klassische juristische Berufe, jedoch in eine andere Form der (juristischen) Tätigkeit, sowohl in Kanzleien als auch in Unternehmen.

„Legal Tech Analysts“, „Regulatory Compliance Experts“ und „Legal Designer“ werden am Arbeitsmarkt ebenso heiß umworben, wie „Data Analysts“, „Process Specialists“, und „Spend Management Experts“. Aber was verbirgt sich eigentlich hinter diesen „Titeln“?

## Was Legal Operations alles bietet

Legal Operations Professionals und Legal Engineers sind u.a. in folgenden Bereichen tätig:

- Legal Tech(nologie)
- Process Automation

- KPIs & Metrics (Datenanalyse)
- Spend Management
- Regulatory Compliance
- Legal Design & Plain Language

Dabei sind Legal Tech und Process Automation nicht den ITler:innen vorbehalten. Oder KPIs & Metrics und Spend Management den BWLer:innen. Regulatory Compliance ist nicht nur etwas für Jurist:innen. Und für Legal Design & Plain Language muss man nicht künstlerisch begabt sein.

## Legal Tech(nologie)

Legal Tech bedeutet nicht nur die Beschaffung und Implementierung von Tools, wie z.B. Contract Lifecycle Management (CLM) oder Matter Management Systemen. Legal Tech umfasst auch die Nutzung und sinnvolle Ergänzung bereits vorhandener Software. Wenn man versteht, wie diese für bestimmte Anwendungsfälle genutzt werden kann, lassen sich Synergien heben. Entsprechendes Wissen ist für Kanz-

leien und Unternehmen wertvoll. Entsprechende Expert:innen heiß begehrt.

Der Legal Tech Markt ist zudem unübersichtlich. Entweder man verliert sich darin oder sucht am eigentlichen Bedarf vorbei. Es ist bereits interessant zu sehen, welche Lösungen es gibt und was technisch alles möglich ist. Achtung Ironie: Man braucht dann nur noch das passende Problem dazu. Setzt man hier einen entsprechenden Schwerpunkt, wird man schnell zum Experten / zur Expertin z.B. für CLM-Systeme und findet leichter die passende Lösung für das bestehende Problem.

## Process Automation

Hier heißt das Stichwort „No-Code“ oder „Low-Code“ Applikationen. Entsprechende Tools ermöglichen die Erstellung eigener Apps, ohne Programmierkenntnisse. Erforderlich ist lediglich die Bereitschaft zur Aneignung der erforderlichen Kenntnisse und die Fähigkeit zu deren Einsatz.



Das beste Beispiel für solche Apps oder Workflows sind „Self-Services“, die zur Beantwortung wiederkehrender (rechtlicher) Anfragen erstellt werden: „*Brauche ich ein Non-Disclosure Agreement?*“, „*Wer unterschreibt meinen Vertrag?*“. Solche wiederkehrenden (rechtlichen) Anfragen müssen nicht durch Mitarbeitende-, sondern können (auch) automatisiert beantwortet werden.

Rechtsanwaltskanzleien beschäftigen ganze Entwicklungsteams, um entsprechende Apps zu erstellen und sie ihren Kunden anzubieten. Aber auch in-house ist die Entwicklung eigener Apps und Workflows sowie die damit einhergehende Entlastung der Rechtsabteilung gefragt.

Zur Prozessautomatisierung gehört auch die Prozessaufnahme, also die Ermittlung und Visualisierung zu automatisierender Prozesse. Dies ist gerade bei komplexen Abläufen unabdingbar, um Abhängigkeiten oder Effizienzdefizite aufzuzeigen. Eine entsprechende Darstellung in gängigen Tools ermöglicht oft erst die weitere Bearbeitung.

### KPIs & Metrics (Datenanalyse)

Die Erbringung von Rechtsberatungsleistungen erzeugt Daten. Diese Daten zu erheben, aufzubereiten und auszuwerten, um daraus hilfreiche Schlüsse zu ziehen, ist in der Rechtsberatung wichtiger als je zuvor. Es gilt der Grundsatz von W. Edwards Deming: „**Without data, you're just another person with an opinion.**“ Gerade durch den Einsatz von Legal Tech entstehen wertvolle Daten, die aufbereitet und ausgewertet werden sollten. Aus einem Matter Management Tool lassen sich z.B. Rückschlüsse auf die Auslastung der Rechtsabteilung oder die beratenen Rechtsgebiete ziehen. Ob neues Personal eingestellt wird oder die Beratung bestimmter Rechtsgebiete ausgelagert, entscheidet man somit gestützt auf eine fundierte (Daten)Grundlage.

### Spend Management

Beim Spend Management geht es vor allem um die Kostenkontrolle und den Überblick über das Budget für externe Rechtsberatung. Hierher gehört aber auch das Lieferanten-Management, sprich die Auswahl geeigneter Kanzleien, Erstellung eines Kanzlei-Panels und regelmäßige Bewertung, ob die externen Berater:innen

die eigenen Standards an Qualität und Service erfüllen.

Es geht aber auch um (Beschaffungs-)Prozesse. Gerade bei der Beauftragung externer Rechtsberatung, Spend Management liefert zudem wichtige Daten für KPIs & Metrics, selbst ohne Einsatz entsprechender Legal Tech („e-Billing“) Tools in diesem Bereich. Wer gerne mit Zahlen jongliert, ist hier richtig aufgehoben.

### Regulatory Compliance

Die „Überwachung der Einhaltung von Regeln“ erfolgt in der Regulatory Compliance. Selbst auferlegte Vorgaben, wie Policies oder Unternehmensanweisungen und externe Normen, wie Gesetze oder behördliche Anordnungen, werden identifiziert und dokumentiert sowie anhand ihrer Relevanz für das Unternehmen bewertet. Ihre Einhaltung wird überwacht und die verantwortlichen Fachteams bei der Umsetzung der sich aus den jeweiligen Normen ergebenden Pflichten beraten.

Natürlich muss man dafür längst keine Excel-Tabellen mehr verwenden. Stattdessen nutzt man auch hier Legal Tech, in Form von Governance Risk & Compliance (GRC)-Tools. Das regulatorische Umfeld wird immer komplexer. Die einzuhaltenden Compliance-Anforderungen immer höher. Daher würde man ohne den Einsatz entsprechender Technologie und Expert:innen, die sich in der Materie auskennen, schnell den Überblick verlieren.

### Legal Design & Plain Language

Bei Legal Design & Plain Language geht es vereinfacht gesagt darum rechtliche Inhalte, wie Allgemeine Geschäftsbedingungen, Verträge oder (Datenschutz)Hinweise, für juristische Laien verständlich zu machen. Als interne/r oder externe/r Rechtsberater/in möchte man schließlich, dass dem juristischen Rat gefolgt wird. Dazu müssen die Mandant:innen ihn allerdings zunächst verstehen. Während Plain Language den Fokus auf die Verwendung laiengerechter Sprache legt, ergänzt Legal Design diesen Ansatz um grafische Elemente und eine übersichtliche Darstellung der Inhalte von Rechtstexten. **Wichtige Grundsätze sind:**

Die **Vermeidung** des Nominal-Stil. Besser den **Verbal-Stil** verwenden.

Aktiv statt Passiv: „Es wird in Betracht ge-

zogen...“ => „Wir denken darüber nach.“.

Direkte Ansprache: „Die Regeln sind zu befolgen!“ => „Befolgen Sie die Regeln!“.

Kurze Sätze verwenden => keine Schachtelsätze. Und gebräuchliche Begriffe => kein Fachchinesisch. Hauptaussagen vorn im Satz => nicht hinten.

Die **Hervorhebung** wichtiger Inhalte durch entsprechende grafische Gestaltung von Texten und Dokumenten (hier stark vereinfacht dargestellt).

Im Bereich Legal Design & Plain Language finden kreative Köpfe ihre juristische Nische.

### Und deshalb ist Legal Operations angesagt

Jeder der zuvor genannten Bereiche erfordert eine einzigartige Kombination aus Fähigkeiten und Interessen. Und in all diesen Bereichen sind rechtliche Fragestellungen relevant, stehen aber nicht im Mittelpunkt. Die Bereitschaft die Erbringung von Rechtsberatung neu zu denken und Althergebrachtes zu hinterfragen sind jeweils die wichtigsten und alles vereinigenden Kriterien. Und der Grund, weshalb Legal Operations angesagt ist!



### Über den Autor:

Michael Thompson ist Wirtschaftsjurist (LL.M.) und Head of Legal Operations bei der ALDI International Services SE & Co. oHG. Zuvor war er dort als Legal Counsel mit Schwerpunkt IT-Vertragsrecht tätig. Mit seinem Team von Legal Operations Professionals verwirklicht er unter anderem Projekte in den Bereichen Regulatory Compliance, Process Automation, Legal Tech und Legal Design.

# M365 als effektives Instrument für die Rechtsabteilung

General Counsel und Legal Operations Manager verbringen viel Zeit mit der Suche nach den richtigen Legal Tech Tools. Dabei haben sie die Lösung oftmals schon im Haus: Die in vielen Unternehmen vorhandene Microsoft 365-Plattform hält bereits viele Elemente bereit, die für die Rechtsabteilung genutzt werden können.

## Was sind die Merkmale von M365?

Microsoft 365 (ehemals Office 365) ist eine Plattform von Microsoft und beinhaltet die Office-Anwendungen und Produktivitätslösungen, Clouddienste sowie IT-Management und Sicherheitsservices für Unternehmen.

Die meisten Unternehmen nutzen Microsoft 365 für die tägliche Arbeit sowie als Plattform für unternehmensweites Arbeiten und Clouddienste. Die Plattform ist nicht nur weit verbreitet, sondern auch benutzerfreundlich und intuitiv. Das spart Schulungskosten und erleichtert die Implementierung.

Generell sind die Nutzer mit den Microsoft 365- und Office-Applikationen vertraut und arbeiten schon jahrelang mit diesen. Dies gilt sowohl für das Unternehmen insgesamt als auch für die Rechtsabteilung im Speziellen.

Die Microsoft 365 Standardfunktionen und Services, wie die in der Rechtsabteilung häufig genutzten Programme Microsoft Word, Excel und Outlook sowie Teams, sind nahtlos miteinander integriert. Das ermöglicht eine effiziente Zusammen-

arbeit und Kommunikation zwischen verschiedenen Funktionen und Teams mit bereits im Unternehmen eingeführter Software ohne zusätzliche Kosten und Implementierungen neuer Services. Dies betrifft nicht nur die bekannten und großen Applikationen, sondern auch zugrundeliegende Daten, Standardfunktionen und Services sind medienbruchfrei verknüpft und stellen viele „kleine Helferlein“ zur Unterstützung der alltäglichen Arbeit zur Verfügung, wie z.B. der Microsoft Planner, der nahtlos in Teams integriert werden kann und es ermöglicht, Aufgaben und Fristen im Team zu verwalten.

Rechtsabteilungen können unterschiedliche Prozesse und Anforderungen haben. Daher kann es Sinn machen, kleinere Lösungen selbst zu realisieren. Die Microsoft Power Plattform (Power BI, Power Apps, Power Automate) bietet dafür einen Baukasten verschiedener No- und Low-Code Anwendungen, die sehr einfach untereinander verknüpft werden können, z.B. Power Automate zum Automatisieren von Workflows oder mit Power BI zur Erstellung von Dashboards, um wichtige Metriken und KPIs darzustellen. Vorteil dabei ist die nahtlose Einbindung in die bestehende Microsoft 365-Lösung

mit Nutzung der Daten-, Governance-, Security- und Datenschutzservices.

Microsoft 365 bietet außerdem robuste Sicherheitsfeatures, um den Schutz der Unternehmensdaten zu gewährleisten. Dabei werden die Sicherheitseinstellungen der digitalen Umgebung (meist Tenant genannt) in Services wie Microsoft Purview, Viva, Entra ID und weiteren Services von der IT in Zusammenarbeit mit der Rechtsabteilung (vor allem Compliance, Security und Governance) gemeinsam definiert. Alle Microsoft Services (wie Teams, Outlook, etc.) setzen automatisch auf diesen Einstellungen auf und werden von Microsoft kontinuierlich durch Updates aktualisiert.

All diese Microsoft 365-Services bieten Möglichkeiten für die Verbesserung der Kollaboration, Automation und Steigerung der Transparenz sowie Produktivität für die Rechtsabteilung und das gesamte Unternehmen. Dies basiert auf einer Plattform, für die sich bereits strategisch entschieden wurde, die im Unternehmen lizenziert, implementiert, adaptiert und von vorhandenen Teams verwaltet wird. Dadurch können Ziele und Vorhaben schnell und in Einklang mit der IT-Abtei-

lung umgesetzt und meist aufwändige Beschaffungsprozesse vermieden werden.

### Welche Lösungen können mit den Services entwickelt werden?

Die verschiedenen Microsoft-Dienste sind nicht nur für sich hilfreich, sondern können zu umfassenden Lösungen zusammengeführt werden. Dabei wird das Ziel verfolgt, eine Vielzahl von Prozessen und Automatisierungen zusammen mit mehreren Services innerhalb einer einzigen, benutzerfreundlichen Lösung zu bündeln. Dies fördert die Effizienz und Produktivität, indem es eine zentrale Plattform für die Verwaltung und Durchführung verschiedener Prozesse und Aufgaben bietet. Zwei Beispiele sollen hier genannt werden.

Im Beispiel Contract Lifecycle Management wird dies mit der von der Join GmbH entwickelten Lösung LEDOX365 erreicht, das als Private Cloud Applikation unter Einhaltung der bereits bestehenden Sicherheits- und Compliance-Standards vollständig in den bestehenden Microsoft 365-Tenant eingebettet wird, speziell in SharePoint Online und Azure. Es nutzt dabei bestehende Lizenzen und Berechtigungs-, Governance- und Compliancekonzepte und -konfigurationen. Die Daten werden nicht außerhalb der Kunden-Umgebung verarbeitet, sondern verbleiben vollständig in der Kunden-Hoheit. Dabei wird der Rechtsabteilung und angrenzenden Abteilungen ein digitaler und medienbruchfreier Prozess entlang der Microsoft Services SharePoint Online, Teams, Outlook, Word und allen anderen Microsoft Office Services zur Verfügung gestellt.

Ein weiteres Beispiel ist ein kombiniertes Matter Management und Legal Intake. Matter Management bedeutet im Kern, dass Daten und Kommunikation anhand von Vorgängen gespeichert werden, etwa in einer eAkte. Eine Erweiterung des Matter Managements ist der sogenannte Legal Intake, mit dem die internen MandantInnen der Rechtsabteilung selbst einen Vorgang initiieren und relevante Informationen oder Dokumente bereits zur Verfügung stellen. Für ein Matter Management ist die Microsoft 365-Applikation SharePoint Online als Basis sehr gut geeignet. Sie bringt als Dokumentenmanagementsystem die wesentlichen Voraussetzun-

gen mit, um Daten, Informationen und Kommunikation zu einzelnen Vorgängen zu speichern. Ein Legal Intake kann mit der Power Plattform leicht umgesetzt und in bestehende IT-Systeme integriert werden. Dabei können mit Power Apps und wenigen Klicks Formulare für den Intake erstellt werden, die dahinterliegenden Prozesse und Automatisierungen (Zuweisungen, Benachrichtigungen, etc.) werden mit Power Automate gesteuert und dem Nutzer mit Hilfe von Power Pages in einer schlanken und ansprechenden Benutzeroberfläche zur Verfügung gestellt. Die Integration mit SharePoint und anderen Microsoft-Diensten gewährleistet eine nahtlose Kollaboration und Dokumentenerstellung und -speicherung.

### Was ist mit KI-Anwendungen?

Auch bei der Anwendung von Künstlicher Intelligenz bietet die Nutzung der Microsoft 365-Plattform einige Vorteile. Zum einen führt Microsoft nach und nach Copiloten für die meisten Anwendungen ein. Dies sind direkt in Anwendungen wie Word, Excel, Outlook oder SharePoint integrierte KI-Modelle, die den Nutzenden unmittelbar in ihrer täglichen Arbeit helfen können.

Zum anderen können aber auch selbst KI-Anwendungen erstellt und vor allem trainiert werden, ohne dass Unternehmensdaten die IT-Umgebung des Unternehmens verlassen. Mit den Azure Open AI Services sowie Copilot Studio können die neuesten Modelle (u.a. GPT oder Mistral) genutzt und in eigene Anwendungen integriert werden. Dies gilt etwa für No Code/Low Code Lösungen auf Basis der Power Plattform oder auch für auf M365-basierende Lösungen wie LEDOX365.

### Fazit

Es hat sich gezeigt, dass eine flexible und vielfältige Plattform große Vorteile bietet, die Anforderungen einer Rechtsabteilung an Legal Operations abzudecken. Microsoft 365 ist als eine solche Plattform in der Vergangenheit bereits in der überwiegenden Zahl der Unternehmen eingeführt worden und somit können nicht nur Investments in Lizenzen, sondern auch in bereits bestehende Teams, Strukturen und Prozesse genutzt werden. Dies bietet die Chance, Legal Tech-Projekte verschiedener Größen auf Basis vorhandener Technologie umzusetzen – von selbst

entwickelten Workflow-Erleichterungen bis zu unternehmensweiten Vertragsmanagement-Lösungen.



### Über den Autor:

*Dr. Sven von Alemann ist Head of Legal Tech und General Counsel der Join GmbH. Als Rechtsanwalt und Unternehmer hat er mehr als 15 Jahren Erfahrung in Rechtsberatung und Legal Tech mit Stationen in Großkanzlei und Inhouse sowie als Gründer des Legal Tech Startups rfrnz GmbH und in der Beratung von Rechtsabteilungen.*



### Über den Autor:

*Alexander Gröger leitet die Produktentwicklung der Join GmbH und entwickelt innovative Legal Tech Anwendungen, vorrangig die Contract Lifecycle Management Plattform LEDOX365. Seine langjährige Erfahrung in den Bereichen IT-Consulting, Projekt- und Produktmanagement nutzt er, um die Effizienz von Unternehmen und deren Rechtsabteilungen zu steigern und erfolgreich digitale Lösungen zu implementieren.*



# Drei Thesen, warum Legal Operations unverzichtbar ist

Die digitale Transformation spielt auch in Wirtschaftskanzleien eine tragende Rolle, dafür haben zuletzt Themen wie Legal Tech, Legal Design oder Legal Project Management (LPM) gesorgt. Genau diese Bereiche sind mittlerweile zu wichtigen Wettbewerbsfaktoren für Kanzleien geworden. Diese Themen eint, dass es im Kern um Effizienz geht, die sich durch optimale Prozesse, Digitalisierung und Innovation steigern lässt. Und diese Handlungsräume sind die Kernaufgaben von Legal Operations, es geht kurz gesagt um die bestmögliche Ausgestaltung von juristischem Arbeiten. Seit dem letzten Jahr hat sich dieses Portfolio wieder erweitert: In vielen Wirtschaftskanzleien gibt es verschiedene Initiativen zu „Großen Sprachmodellen“ (LLM), also zum Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) sowohl in der Mandatsarbeit als auch für Anwendungsfälle innerhalb der Kanzlei.

In diesem Beitrag werden drei Thesen zur Bedeutung von Legal Operations in einer Top Tier-Wirtschaftskanzlei aufgestellt und kurz erklärt; diese können sicherlich analog auf Rechtsabteilungen oder Professional Services übertragen werden.

**These 1: Jede Wirtschaftskanzlei sollte ein Expertenteam für Legal Operations haben.**

Unter den Begriff „Legal Operations“ fassen wir alle Themen, die der Optimie-

rung von Prozessen in der Mandatsarbeit dienen. Es ist dabei wichtig, die Kanzleiprozesse zu verstehen und innovative technische Lösungen zu finden, die die Effizienz der Abläufe und die Produktivität steigern. Das betrifft einerseits die Mandatsarbeit, andererseits aber auch die jeweiligen kanzleiinternen Prozesse und Aufgaben, die wiederum Voraussetzung für die erfolgreiche Bearbeitung von Mandaten sein können. Diese reichen von Business Intake und Practice Management (ERP-System) über Legal Tech und

LPM bis hin zur Bereitstellung wichtiger Informationen und Daten, beispielsweise für das Business Development oder das Finance und Controlling.

Diese Bereiche sind seit langem für jedes Kanzleimanagement von großer Bedeutung. Dennoch ist ein Expertenteam für Legal Operations noch nicht in jeder Wirtschaftskanzlei verankert. Das Team sollte idealerweise interdisziplinär aufgebaut sein, da die Aufgaben sehr facettenreich sind. So ist beispielsweise das

Legal Operations-Team bei Gleiss Lutz aus Absolventen der Bereiche Rechtswissenschaften, Wirtschaftsrecht, Betriebswirtschaftslehre, Geisteswissenschaften und Wirtschaftsinformatik, sowie aus Experten mit juristischen Ausbildungsabschlüssen (Rechtsanwaltsfachangestellte/Rechtsfachwirte) zusammengesetzt. Hilfreich, um die Arbeit von Legal Operations erfolgreich umzusetzen, sind die Fähigkeiten, Digitalisierungs- und Prozessoptimierungspotenziale zu erkennen, wo angebracht, nach Legal Design Thinking-Methoden vorzugehen und Innovationsmöglichkeiten im Blick zu haben.

### **These 2: Legal Tech und LPM passen zu Legal Operations wie der sprichwörtliche Deckel zum Topf.**

Legal Tech und LPM sind Kernkompetenzen, die Kanzleien heutzutage vorweisen müssen. Die Nachfrage nach guten und intuitiven Legal Tech-Tools durch Mandanten ist weiterhin groß. Neben den bereits oben angeführten Tätigkeitsschwerpunkten liegt ein wichtiges Aufgabengebiet von Legal Operations in den Bereichen Legal Tech und LPM – hier geht es zumeist um Effizienzsteigerung, die durch Prozessoptimierung, Innovation und Digitalisierung erreicht werden kann. Deswegen macht es Sinn, diese Bereiche unter Legal Operations zusammengefasst zu führen. Das hat in der Praxis oft den Vorteil, dass Abgrenzungsfragen wie „Ist das schon Legal Tech?“ oder „Macht das die IT?“ hinfällig werden. Entscheidend ist, dass sich ein Team der Aufgabe ganzheitlich annimmt. Bei technischen Themen ist naturgemäß eine enge Zusammenarbeit mit der IT und anderen Stakeholdern hilfreich und sinnvoll.

### **These 3: Legal Operations kann die KI-Strategie der Kanzlei gewinnbringend prägen.**

Seit November 2022 ist KI – allen voran die generative KI – in aller Munde. KI kann in der Mandatsarbeit oder für interne Anwendungsfälle vorteilhaft und produktivitätssteigernd eingesetzt werden. Beim Einsatz von KI ist mit Blick auf die unterschiedlichen Facetten und Anwendungsfälle eine gut durchdachte KI-Strategie unerlässlich. Hier kann Legal Operations nicht nur bei der Entwicklung der Kanzleistrategie helfen, sondern auch das Erreichen operativer Ziele überwachen und beispielsweise sicherstellen, dass die

Technologie nahtlos in bestehende Prozesse integriert wird.

Legal Operations hat in der Regel ein tiefgehendes Verständnis für die Prozesse der Kanzlei. Besonders das Verständnis der Schnittstelle zwischen Technologie und Recht ist hilfreich bei der Identifizierung von Anwendungsfällen, in denen der Einsatz generativer KI vorteilhaft ist. Das Team kann daher mit am besten die Bewertung und Implementierung von KI in zentraler Verantwortung begleiten. Es verfügt zudem in vielen Fällen durch die Einführung von Legal Tech-Lösungen bereits über reichlich Erfahrung im Change Management, das in Anwaltskanzleien durchaus herausfordernd sein kann. Bei KI-Lösungen sind außerdem rechtliche und regulatorische Aspekte zu beachten. Die Legal Operations-Abteilung ist typischerweise in das kanzleiweite Risikomanagement involviert und bringt daher auch hier den entsprechenden Weitblick mit.

### **Legal Operations – das Zünglein an der Waage?**

In ausgewählten Branchenmedien waren kürzlich Schlagzeilen wie „Legal Tech krepelt die Rechtsbranche um“ oder „Schafft Künstliche Intelligenz die Anwaltschaft ab?“ zu lesen. Solche Schlagzeilen werden bleiben, wie auch die Anwaltschaft selbst. Nichtsdestotrotz werden Legal Tech, KI-Plattformen, Practice Management, Innovation und Legal Design wichtiger sein denn je. Mit diesen Themen steigt allerdings auch die Komplexität in Kanzleien und Unternehmen. Vor einem Jahr war Prompting zum Beispiel noch kein anwaltlicher Skill, heute ist es fester Bestandteil im Ausbildungscurriculum unserer Anwälte. Und wer weiß schon, was morgen noch kommt? Eins ist für uns gewiss: Legal Operations kann eine erfolgreiche Antwort auf diese Herausforderungen sein.



#### **Über den Autor:**

*Marc Geiger ist Dipl.-Wirtschaftsjurist und Director Legal Operations & Business Technologies bei Gleiss Lutz. Er zählt im deutschsprachigen Raum zu den Top-Experten für Legal Operations und Legal Tech und ist ein gefragter Keynote Speaker und Diskussionsteilnehmer.*



#### **Über den Autor:**

*Daniel Lieber ist Dipl.-Wirtschaftsjurist und als Head of Legal Operations bei Gleiss Lutz tätig. Er leitet die Bereiche Legal Tech, Legal Project Management, Governance & Risk Management sowie Practice Management.*



© Hero Design / AdobeStock

# Legal Operations: Das Fundament für zukunftsfähige Kanzleien

Wir erleben in der Ära der Digitalisierung einen Wendepunkt, an dem die facettenreiche Natur von Legal Operations („Legal Ops“) erforderlich ist, um Kanzleien zukunftsfähig zu gestalten. Sie vereint Menschen, Prozesse und Technologien, um die Effizienz, Qualität und Mandantenzufriedenheit zu steigern.

In Kanzleien liegt der Fokus bei Legal Ops vor allem auf der operativ juristischen Arbeit, bzw. der Mandatsarbeit. Dennoch spielt Legal Ops auch bei kanzleiinternen Themen eine wichtige Rolle, um die Qualität der Servicedienstleistung zu steigern.

## Jede Kanzlei braucht ihre eigenen Lösungen

Jede Kanzlei ist organisatorisch und technologisch anders aufgestellt. Entsprechend gibt es keine „one fits all solutions“. Jede Kanzlei muss ihre Legal Ops-Lösungen basierend auf den eigenen Besonderheiten aufbauen. Hierbei hilft in Legal Ops der Legal Design Ansatz, um sowohl die Bestandsaufnahme vorzunehmen als auch die optimale Alternative zu finden. Mit diesem bedarf-zentrierten Ansatz können Kanzleien die Anforderungen und Vorstellungen der Mandantinnen sowie der beteiligten Anwaltsbüros umfassend begreifen und zielgerichtet erfüllen.

## Ein Zusammenspiel: Menschen, Prozesse und Technologie

Die in Legal Ops angewandte strategische Integration von Menschen, Prozessen und Technologien, bekannt als „People, Process and Technology“ oder „PPT“, basiert auf der Grundlage, dass alle drei Elemente für einen erfolgreichen Betrieb harmonisch zusammenarbeiten müssen. Wenn ein Aspekt schwach oder nicht auf die anderen abgestimmt ist, kann sich dies auf die Gesamteffizienz und -effektivität auswirken. Darüber hinaus zielt das Zusammenspiel darauf ab, die Rechtsberatung nicht nur effizienter und effektiver zu gestalten, sondern auch anpassungsfähiger an die sich ständig wandelnden Anforderungen des Marktes. Insbesondere im Hinblick auf den steigenden Wettbewerb im Rechtsmarkt, die wachsenden Erwartungen der Mandantinnen und die zunehmende Zahl regulatorischer Anforderungen spielt diese Anpassungsfähigkeit eine wichtige Rolle.

Die drei in Kanzleien zu integrierenden Elemente sind die folgenden:

- Menschen: Zu ihnen zählen in der Kanzlei sowohl Juristinnen als auch Business Professionals auf allen internen Ebenen, die zur Effizienz und Effektivität beitragen.
- Prozesse: Darunter zählen Prozesse in der Zusammenarbeit mit Mandantinnen sowie kanzleiinterne Prozesse zwischen Juristinnen und mit Business Professionals der Sozietäten.
- Technologie: Eine Breite an Technologien spielt hier eine Rolle. Diese reicht von maßgeschneidertem Legal Tech bis hin zu sozietätsweiten Micro-soft-Lösungen.

Diese drei Dimensionen müssen auf innovative Weise zusammengeführt werden, wobei Technologie bei der Integration die maßgebende Rolle spielt.

## Technologie in Legal Ops

Kanzleien brauchen diverse Standard-Software wie z.B. ein Kanzlei-Management-System, Outlook und Word. Es gibt unzählige Wege, auf diesen Standard-Technologien aufzubauen und dadurch Menschen in der Sozietät stärker zu verbinden und Prozesse zu optimieren. Dabei arbeiten Kanzleien mit unterschiedlichen Anbietern – manche mit einer Buy-Only Strategie, andere mit parallelen Investitionen in Eigenentwicklungen.

Viele Kanzleien setzen inzwischen auf einen Microsoft-First Ansatz. Dieser Ansatz bedeutet, dass bei der Auswahl von Software, Plattformen und Tools primär auf Lösungen von Microsoft zurückgegriffen wird. Gründe dafür sind oft Integration und Kompatibilität – es kann die Integration verschiedener Tools und Plattformen erleichtern und eine einheitliche Benutzererfahrung schaffen – sowie das breite Produktportfolio, das von Betriebssystemen über Produktivitätssoftware (wie Office 365 – mit Teams und der Power Plattform) bis hin zu Cloud-Diensten (wie Azure) reicht. Dabei setzen gut aufgestellte Kanzleien immer häufiger nicht auf eine Buy-Only Strategie, sondern investieren in eigene Lösungen die von Microsoft-Add-Ins hin bis zu fortgeschrittener KI in ihrer Azure-Cloud reichen. Dabei haben sie die Möglichkeit, ihr juristisches Knowledge, bzw. ihr Wissensmanagement, stärker einzubinden.

Es gibt viele Arten von Technologien, mit denen Kanzleien inzwischen arbeiten, um das Zusammenspiel der o.g. „PPT“ zu optimieren. Nachfolgend einige Beispiele.

### • Collaboration Tools und Plattformen

Die digitale Zusammenarbeit wird zunehmend zur Norm. Collaboration Tools ermöglichen es Teams, effizienter und effektiver zusammenzuarbeiten, unabhängig von ihrem physischen Standort. Plattformen, die speziell für die Bedürfnisse von Kanzleien und Rechtsabteilungen entwickelt werden, bieten Funktionen wie sicheren Dokumentenaustausch, gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten und Projektmanagementfunktionen.

### • Automatisierung von Routineaufgaben

Die Automatisierung von Routineaufgaben ist ein weiterer entscheidender Trend. Viele der täglichen Aufgaben in Kanzleien,

wie die Zeit- und Rechnungserfassung, die Erstellung von Standardverträgen oder die Durchführung von Due-Diligence-Prüfungen, können durch entsprechende Softwarelösungen automatisiert werden. Dies spart nicht nur Zeit, sondern reduziert auch das Risiko menschlicher Fehler.

### • Künstliche Intelligenz und Maschinelles Lernen

KI-Technologien transformieren durch Automatisierung, Predictive Analytics und Datenanalyse. Sie ermöglichen es, repetitive Aufgaben zu automatisieren, Risiken vorherzusehen und die Qualität der Rechtsberatung zu verbessern.

Dabei gibt es ein sehr breites Spektrum von KI. Maschinelles Lernen und einfache KI können bereits bei kleineren Automatisierungsthemen helfen. Fortgeschrittene KI wie Large Language Modelle (z.B. ChatGPT) sind größere Helfer bei komplexeren Themen wie Datenanalysen und Vertrags- sowie Schriftsatzerstellung.

Zwar können sich Anwältinnen durch diese Technologien, auf wichtige Aspekte ihrer Arbeit konzentrieren, aber KI ist auch für die Business Professionals von Bedeutung. Der Einsatz von KI in Business Services wie HR und Marketing automatisiert die Beantwortung von Routineanfragen und entlastet die entsprechenden Abteilungen erheblich. Es ermöglicht ihnen, die Juristinnen der Kanzleien deutlich besser zu unterstützen.

### Legal Ops: Der „client-centric“ Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit

Legal Ops bietet das Framework, um die Effizienz zu steigern, die Servicequalität zu verbessern und die Mandantenzufriedenheit zu maximieren.

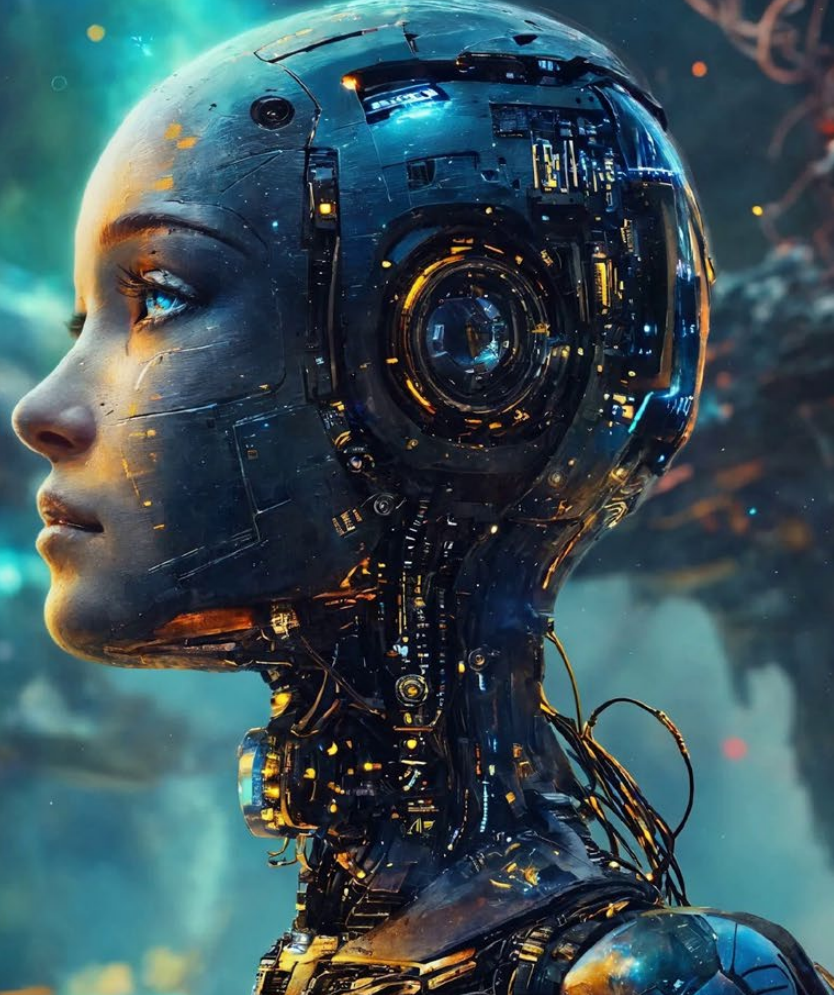
Die Zukunft gehört den Kanzleien, die ihre Dienstleistungen konsequent an den Bedürfnissen ihrer Mandantinnen ausrichten. Dies bedeutet nicht nur die Bereitstellung von Rechtsdienstleistungen auf höchstem Niveau, sondern auch die Nutzung von Technologien und Wissensmanagement mit einem „PPT“-Ansatz.

Erfolgreiche Kanzleien werden durch eine Kombination aus technologischer Innovation, Prozessoptimierung und einem starken Fokus auf den Mandantinnen geprägt sein.



### Über die Autorin:

*Ava A. Moussavi ist Head of Legal Operations & Technology bei GvW Graf von Westphalen und ist für die Digitalisierungsstrategie der Kanzlei und Mandate verantwortlich. Sie hat mehrere Jahre anwaltliche Berufserfahrung im Bereich Corporate, sowie Erfahrung in der Legal Tech Branche im gesamten D-A-CH Kanzlei-Markt, den sie zuvor beraten hat.*



© JuliusH / pixabay

## Human-led and tech-powered: Legal Operations bei PwC Deutschland

Es gab wohl nie einen höheren Handlungsdruck auf Unternehmen und nie waren die Anforderungen an Unternehmenslenker größer. Nie war die Innovationsgeschwindigkeit so hoch wie jetzt. Das Marktumfeld wird bestimmt von internationalen Krisen, Marktverschiebungen und einer neuen Klima- und Energiepolitik. Hinzu kommen zunehmende Regulierung, die Dynamik der Digitalisierung und die veränderte Arbeitswelt sowie Fach- und Arbeitskräftemangel. Transformation ist das Gebot der Stunde. Dieser tiefgreifende Umbruch erfordert, dass Unternehmen sich ständig anpassen und weiterentwickeln.

### **An welchen Stellschrauben müssen Unternehmen drehen, um effizienter zu werden?**

Der 27. CEO Survey von PwC ergab, dass CEOs enorme Ineffizienzen bei einer Reihe von Routinetätigkeiten, wie administrative Tätigkeiten, Meetings oder E-mails, in ihren Unternehmen wahrnehmen und etwa 40% der für diese Aufgaben aufgewendeten Zeit als ineffizient betrachten. Darüber hinaus glauben 30% der CEOs, dass ihr Unternehmen ohne Kursänderung in zehn Jahren nicht mehr tragfähig sein wird. Damit wird deutlich, wie hoch

der Bedarf an innovativen Lösungen und der Druck, sich zu transformieren, ist. Gerade jetzt gilt es, den Blick nach vorne zu richten und zielgerichtet in die Transformation zu investieren. Technologische Innovationen rücken stärker in den Fokus und müssen genutzt werden. Damit steigt gleichzeitig der Digitalisierungs- und Innovationsdruck und zwar in allen Unternehmensbereichen.

### **Legal Operations bei PwC Deutschland**

Das gilt auch für moderne Rechtsabteilungen. Sie müssen sich nicht nur einem

stetig steigenden Auftragsvolumen stellen, sondern auch der zunehmenden Komplexität rechtlicher Fragestellungen. Gleichzeitig nehmen die regulatorischen Anforderungen an Unternehmen zu, insbesondere im Hinblick auf die internationale Vielfalt von Gesetzen. Bei Nichteinhaltung drohen zum Teil drakonische Strafen oder Reputationsverluste. Daher übernehmen Steuer- und Rechtsabteilungen immer mehr die Aufgabe, Risiken zu antizipieren und zu minimieren. Dieser Vielzahl von Aufgaben müssen sich Rechtsabteilungen stellen und stehen gleichzeitig vor der Herausforderung, Kos-



ten zu reduzieren, Effizienzen zu steigern und Fachkräfte zu finden.

Neben der juristischen Beratung gewinnen deshalb zunehmend auch nicht-juristische Tätigkeitsschwerpunkte an Bedeutung: Die sogenannten Legal Operations. Gemeint sind damit sämtliche nicht-juristische Tätigkeiten, die darauf abzielen, die Qualität und Produktivität der eigenen Rechtsdienstleistung zu verbessern. Dies betrifft beispielsweise das Wissensmanagement, Projektmanagement oder die Finanzplanung. Insbesondere das Technologiemanagement und die Entwicklung eigener digitaler Tools spielen eine zunehmend wichtige Rolle.

Doch wie genau gelingt es, die juristische Arbeit besser und produktiver zu gestalten? Wichtig ist zunächst, dass die Rechtsabteilung aus einer Managementperspektive heraus betrachtet wird und sich die Frage stellt, wie effizientere Prozesse und schlankere Strukturen etabliert werden können. Denn oft können kleine Umstrukturierungen einen großen Nutzen für die gesamte Abteilung stiften, indem beispielsweise weniger Mitarbeiter in einen Prozess involviert sind oder eine klare Aufgabenzuteilung in Projekten realisiert wird. Das wiederum spart der Rechtsabteilung und somit dem ganzen Unternehmen bestenfalls Zeit und Kosten.

PwC Deutschland bietet getreu ihrer Überzeugung von "human-lead and tech-powered" Kunden deshalb einen Ansatz von Legal Operations an, der umfassendes Geschäftsverständnis und juristisches Fachwissen einerseits mit tiefer Daten- und Technologiekompetenz andererseits kombiniert. Dabei fokussiert sich PwC in der Beratung auf einen Dreiklang aus (1) Strategie- und Prozessberatung für Legal Operations, (2) Legal Tech Consulting und Implementierung und (3) Managed Legal Services. So kann das Unternehmen Rechts- und Steuerberatungsdienstleistungen von höchster Qualität bieten.

Dabei ist es wichtig, Rechtsabteilungsleitern und Legal Operations Verantwortlichen bei der Transformation ganzheitlich zur Seite zu stehen: Mit Strategie- und Prozessberatung identifiziert PwC Optimierungspotentiale in der Aufbau- und Ablauforganisation. Mit Technologie-Expertise und Umsetzungskompetenz wird der unübersichtliche Legal Tech Markt gelichtet und zur Situation passende Tools

bzw. Systeme implementiert. Und mit Legal Managed Services übernimmt PwC im Bedarfsfall repetitive Standardaufgaben.

Der Mehrwert für Kunden ist klar: Steigende operative Effizienz, verbesserte Servicequalität, reduzierte Risiken und langfristige Verbesserung der Effektivität.

### **Mit PwC Lösungen die Funktion der Rechtsabteilung verbessern**

Aktuell bietet PwC Deutschland über 80 maßgeschneiderte Lösungen zur Förderung von Digitalisierungsprozessen in Unternehmen, rund ein Drittel davon sind zugeschnitten auf den Steuer- und Rechtsbereich. Vom selbst entwickelten "Whistleblower- and Ethics Reporting Channel" bis hin zur Dokumentenmanagement-Lösung "Document Tags", dem Tool "Know Your Business Partner" und den "SAP® Global Trade Services" gibt es eine Vielzahl von Produkten, welche Markt- und Technologietrends mit den individuellen Bedürfnissen von Unternehmen verknüpfen und sich modernster Technologie und Datenanalysen bedienen. Einige davon sind auch bei PwC Deutschland selbst in Verwendung, wie beispielsweise "Ci Pro", ein selbstentwickeltes Tool zur automatisierten Vertragserstellung, oder "Sightline", eine selbstentwickelte Kollaborations-Plattform, die Unternehmen einen 360-Grad-Blick auf ihre gesamten Steuerverpflichtungen bietet. Diese Tools bringen nicht nur die Legal Operations eines Unternehmens voran, sondern fördern die Innovationsfähigkeit und das Wachstumspotenzial der Rechtsfunktion insgesamt. Sie ermöglichen es der Rechts- und Steuerberatung von PwC Deutschland darüber hinaus auch, die Aufgaben ganzer Steuerabteilungen von Unternehmen zu übernehmen und erfolgreich zu managen.

### **Mit Upskilling das Management der Rechtsabteilung befähigen**

Tools alleine werden nicht dabei helfen, die juristische Arbeit effizienter und produktiver zu gestalten. Wichtig ist und bleibt der Faktor Mensch. Damit das Zusammenspiel aus Mensch ("human-led") und Maschine ("tech-powered") bestmöglich funktioniert, ist es essentiell, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden von Rechtsabteilungen hinsichtlich der neuen Herausforderungen mitzunehmen und weiterzuentwickeln.

Daher ist es wichtig, dass sich Führungskräfte und Mitarbeitende über die Prioritäten ihrer Veränderungen einig sind und eine Vertrauenskultur etabliert ist, in der sich Mitarbeitende sicher fühlen, wenn sie Verbesserungsvorschläge machen. Der 27. CEO Survey empfiehlt auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse, eine Identifizierung von Lücken im eigenen Unternehmen: Von den CEOs, deren Unternehmen Generative KI auf breiter Front eingeführt haben, glauben beispielsweise 84%, dass sich die Effizienz ihrer Mitarbeitenden im Jahr 2024 steigern wird. Die Arbeitnehmenden scheinen weniger überzeugt zu sein: Nur 31% der Arbeitnehmenden, die an der "Global Workforce Hopes and Fears Survey 2023" von PwC teilgenommen haben, erwarteten, dass Generative KI ihre Produktivität und Effizienz in den nächsten fünf Jahren steigern wird. Um Vertrauen aufzubauen, lohnt es sich, mit Transparenz zu beginnen und die Mitarbeitenden einzuladen, eine aktive Rolle bei der Transformation zu spielen. Und: Der "Skills First Ansatz", den PwC in Zusammenarbeit mit dem Weltwirtschaftsforum entwickelt hat, empfiehlt, Karrierewege so neu zu definieren, dass sie sich an den Fähigkeiten von Menschen und nicht an Jobs orientieren, damit Mitarbeitende mehr Möglichkeiten haben, wenn sich Arbeitsplätze verändern.

Auch PwC Deutschland investiert in Technologien - in den kommenden drei Jahren sind Investitionen von 150 Millionen Euro in Künstliche Intelligenz geplant - und darüber hinaus auch in Qualitäts- und Risikomanagement sowie in die eigenen Mitarbeitenden. Im Falle von Generativer Künstlicher Intelligenz stehen allen Mitarbeitenden Upskilling-Programme zu zukunftsweisenden Technologien zur Verfügung, um sich mit den Möglichkeiten und einem verantwortungsvollen Umgang mit der Technologie vertraut zu machen.

Weiterbildungen und Upskilling werden aber auch für Unternehmen angeboten: So bietet die Rechts- und Steuerberatung bspw. Inhouse-Seminare zum Prompting (also dem Stellen von Fragen an ein KI-System, um eine bestimmte Antwort oder Aktion zu initiieren) im Rechtsbereich an.

### **PwC am Puls der Zeit und näher am Kunden**

Der Markt verändert sich dramatisch und schnell! Um der gestiegenen Komplexi-

tät Rechnung zu tragen, müssen jedoch auch die neuen Kundenbedürfnisse nach einem ganzheitlichen Beratungsansatz über einzelne Schwerpunkte hinweg berücksichtigt werden. Nur so wird den Unternehmen ein echter Mehrwert geboten.

PwC hat auf die veränderten Anforderungen im Interesse ihrer Kunden reagiert und mit einem neuen Plattformmodell im vergangenen Jahr die altbekannte Service-Line-Struktur abgelöst. Die Reorganisation ermöglicht eine noch bessere Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Beratungsbereichen und stärkt den One-Firm-Ansatz der globalen Strategie "The New Equation". Dies kommt nicht zuletzt dem Kunden zugute: Durch die verbesserte multidisziplinäre Zusammenarbeit mit anderen Geschäftsbereichen von PwC Deutschland, wie Cloud & Digital, Transformation und Sustainability ist die Rechts- und Steuerberatung (Tax & Legal Solutions) dabei in der Lage, neue und innovative Wege zu finden und ganzheitliche Lösungen für die komplexen Herausforderungen der Kunden zu entwickeln. So ist bspw. bei Themenbereichen wie Nachhaltigkeit und Supply Chain Management oder gesetzlichen Produkthanforderungen eine vollumfängliche Betrachtung aller Implikationen gewährleistet.

Die heutigen Herausforderungen erfordern neue Herangehensweisen und ungewöhnliche Denkansätze. Die PwC Formel dafür ist einfach: Mutige Ideen kreieren und Lösungen von Menschen für Menschen entwickeln – unterstützt durch wegweisende Technologie. Die Strategie hat stets das Ziel, Kunden zu befähigen, erfolgreich auf den Wandel reagieren zu können und ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern.

Dabei versteht PwC Technologie als Werkzeug und Katalysator, um Prozesse beim Mandanten und bei sich selbst effizienter und sicherer zu gestalten und neue Lösungswege zu ermöglichen. Die Entwicklung und der Einsatz von Technologie verfolgen dabei keinen Selbstzweck, sondern sind für PwC ein strategisches Mittel, um nachhaltiges Wachstum und Profitabilität zu sichern und zu steigern.

PwC versteht die (Weiter-)Entwicklung von Technologie als einen barrierefreien, zentralen Prozess kontinuierlicher Innovation von innen, unterstützt von Spezialis-

ten und Geschäftspartnern, die das heute und morgen technisch Mögliche in den Prozess einbringen.

### **Starke Allianzen**

Zudem setzt das Unternehmen verstärkt auf Allianzen und Kooperationen mit Technologie-Partnern wie Microsoft, SAP, Salesforce, AWS und Workday, um Lösungen zu entwickeln, die Know-how aus Industrien, Funktionen, Anwendungen und Technologien bündeln. So gab PwC Deutschland erst im Februar bekannt, dass es mit dem Berliner KI-Startup traide AI Möglichkeiten des zollrechtlichen Datenmanagements weiterdenken möchte, um mit der Kombination aus technologiebasierten Lösungen und zollrechtlichem Know-How Zollprozesse für Unternehmen einfacher zu gestalten.

### **Fazit**

Klar ist: In Zeiten digitaler Transformation und Künstlicher Intelligenz werden Rechtsabteilungen in Zukunft auf ihrem Weg zu einer professionalisierten und wirtschaftlichen Unternehmensfunktion nicht an Legal Operations vorbeikommen. Dabei können sie mit dem Auf- und Ausbau von Legal Operations angesichts der zunehmenden Komplexität regulatorischer Vorschriften und steigender Komplexität einen wichtigen Beitrag zum Gesamterfolg ihres Unternehmens leisten. Legal Operations sind damit weit mehr als nur ein vorübergehender Trend.



### **Über die Autorin:**

*Katharina Prüfert ist Rechtsanwältin bei PwC Legal, wo sie Kanzleiintern den Bereich Legal Operations verantwortet. Sie befasst sich seit 2017 mit Digitalisierung, insbesondere im Bereich von Kanzleien und Rechtsberatungsdienstleistungen.*

# Der erste Online-Kurs „Künstliche Intelligenz für Jurist:innen“

Der **Legal Tech Verband Deutschland** und das **Bucerius Center on the Legal Profession (CLP)** haben zusammen mit ausgesuchten Expert:innen den ersten Online-Kurs entworfen, der Jurist:innen auf das Zeitalter der künstlichen Intelligenz vorbereitet. Kompaktes Wissen, praktische Lösungen und Anwendungsbeispiele – speziell entwickelt für den deutschen Rechtsmarkt!

Lernen Sie in drei Modulen mit ca. 5 Stunden Lernzeit alles zum **Thema KI im Rechtsmarkt** von mehr als zehn KI-Expertinnen, Berater:innen und auf KI spezialisierte Jurist:innen. Am Ende des erfolgreich abgeschlossenen Online-Kurses erhalten Sie ein Zertifikat.



Anzeige



Zertifikat vom Bucerius Center und  
Legal Tech Verband Deutschland

Jetzt buchen und 10% Rabatt erhalten  
mit Promo-Code „LTV2024“ unter:

<https://legal-tech-verzeichnis.de/ki>



© Erin Cadigan / AdobeStock

# Who you gonna call? – ein Blick auf Legal Operations bei Linklaters und darüber hinaus

Legal Operations ist in aller Munde und treibt Rechtsabteilungen und Kanzleien um. Die Theorie definiert Handlungsfelder und Kernkompetenzen. Doch wie sieht es in der Praxis aus und wie bringt man Legal Operations seinen Stakeholdern näher? Ein Blick auf die Struktur bei Linklaters und Gedanken zur Rolle und Implementierung von Legal Operations.

Ich war neulich auf einer Veranstaltung, auf der sich – wenig überraschend – vornehmlich Juristen tummelten. Als ich erzählte, ich arbeite im Legal Operations, konnte mein Gegenüber nicht sofort einordnen, was das wohl beinhaltet. Nach einer kurzen Pause der Geistesblitz: „Ach, das sind die, die man anruft, wenn man einen neuen Laptop braucht, richtig?“. Fast.

Zugegeben, die meisten, die im Rechtsmarkt tätig sind, können etwas mehr mit dem Begriff Legal Operations anfangen. Und wiederum auch nicht. Denn wie man den Begriff definiert und insbesondere wie man die Definition dann in unternehmerische Praxis umsetzt unterscheidet sich nicht nur zwischen Unternehmen und Kanzleien, sondern auch in jeder Kanzlei. Das mag teilweise daran liegen, dass viele gerade beginnen Kapazitäten aufzubauen und ihre Organisationsstrukturen umzustellen. Das funktioniert nicht disruptiv, sondern häufig indem jemand, der

sich für das Thema interessiert, größere Verantwortung übernimmt und dann Strukturen über die Zeit wachsen.

Natürlich gibt es zu dem Thema eine Reihe von Definitionen, Handlungsfeldern und Kompetenzen. Durch die Vielzahl von Feldern kommt es aber dazu, dass Unternehmen und Kanzleien, die für sich wichtigen Schwerpunkte rauspicken und unterschiedliche Rollenprofile und Teamstrukturen kreieren. Kernelemente sind dabei eine bessere Arbeitsteilung, optimierte Prozesse und eine verbesserte interdisziplinäre Zusammenarbeit.

Was heißt das konkret? Bei Linklaters (in Deutschland) ist Legal Operations das Dach, welches auf drei Säulen ruht:

**Alternative Legal Services (ALS):** Hierzu zählen die Bereiche Legal Project Management, Legal Technology sowie Wirtschaftsjuristen bzw. Transaction Lawyer (TLs). Die Arbeit der Kolleginnen und

Kollegen in diesem Bereich findet auf dem Mandat statt, ist abrechenbar und zielt auf die Verbesserung der Abläufe, Arbeitsteilung, Kommunikation, Planbarkeit und Budgetsicherheit ab. Durch den Einsatz von Technologie wird beispielsweise die Due Diligence besser planbar und übersichtlicher. Dokumente werden teilweise von KI-Technologie auf Sprachen, anwendbares Recht und bestimmte Klauseln geprüft und so der Anwalt bei der Review unterstützt. Projektmanager helfen dabei Pläne zu erstellen und viel wichtiger, einzuhalten. TLs helfen dabei den Ressourceneinsatz zu optimieren. Schon Adam Smith schrieb in seinem „Wohlstand der Nationen“, dass die Arbeitsteilung den größten Effekt auf die Verbesserung der Produktivität habe (der Verfasser ist Volkswirt).

**Innovation & Effizienz:** Während es bei ALS eher um das Hier und Jetzt geht, versuchen wir im Rahmen dieser Säule langfristige Veränderungen anzustoßen

und umzusetzen. Dazu gehören Themen wie Prozessoptimierung und die Einführung von Legal Tech Lösungen - und als jüngstes Beispiel Überlegungen rund um das Thema Generative AI. Auch das Thema Dokumentenautomatisierung zählt dazu - weniger aufgrund seines innovativen Charakters (die einschlägigen Lösungen gibt es bereits seit über 20 Jahren), sondern aufgrund des großen Potenzials zur Effizienzsteigerung. Last but not least, gehört dazu aber auch das Thema Change Management, was sicherlich am schwierigsten zu greifen, allerdings essenziell für einen nachhaltigen Wandel ist.

**Knowledge & Information (K&I):** Diese Säule ist die älteste, aber nicht weniger wichtig. Insbesondere in Zeiten wahrer Reiz- und Informationsüberflutung sowie zunehmender Digitalisierung und erwartbarer weiterer Disruption durch generative KI, ist der Bereich K&I im ständigen Wandel und liefert sowohl in der Kanzlei als auch für unseren Mandanten maßgeschneiderte und innovative Dienstleistungen. Dazu zählen die Bereiche Information & Research und Knowledge Management (*intern wie extern*).

Wo wir gerade davon sprechen: Das Feld der generativen KI bietet freilich große Chancen, kann aber auch ablenken von dringend benötigten kleineren und größeren Veränderungen.

Die drei Bereiche arbeiten nicht isoliert, sondern stehen im ständigen Austausch miteinander, den Praxisgruppen und anderen Teams wie Controlling, HR und Marketing/BD. Das zeigt sich beispielsweise bei der Mandatsakquise, beim Thema Brand, im Bereich Learning, sowie mit Blick auf Pricing. Insofern berührt Legal Operations eine Vielzahl von Themen und bedient viele Schnittstellen, was einerseits einen Mehrwert schafft, andererseits aber auch verwirrend sein kann, weil nicht immer eine trennscharfe Abgrenzung möglich ist.

Es stellt sich also die Frage, wie bringt man die Tätigkeiten und den Nutzen den Anwältinnen und Anwälten in einer Kanzlei näher? Und dann sind da ja auch noch die Mandanten, die sich bereits mehr oder weniger mit dem Thema Legal Operations befassen und eine vielleicht ganz andere Auffassung davon haben, was Legal Operations zu leisten hat. Mein Eindruck ist,

dass Legal Operations in Unternehmen und Kanzleien sehr unterschiedlich gelebt wird.

Auch hier ist die Antwort wie so oft: Es kommt drauf an. Meiner Meinung nach müssen die einzelnen Bestandteile einer Legal Operations Funktion klar definieren können, was ihre Arbeit umfasst und ihr Mehrwert ist. Je höher man aber auf das Thema blickt, desto allgemeiner kann der Begriff formuliert werden, auch um einen möglichst holistischen Blick auf die Kanzlei zu haben und Zusammenhänge zu verstehen. Wichtig ist, dass Anwälte und Anwältinnen verstehen, dass es eine Funktion gibt, die sich mit Verbesserung und Veränderung beschäftigt und als Ansprechpartner dient.

Fragt man ChatGPT nach der Definition von Legal Operations in einem Satz, erhält man die Antwort: „Legal Operations ist ein Ansatz, der darauf abzielt, die Effizienz, Effektivität und Transparenz der Rechtsabteilungen durch die Verwendung von Technologie, Prozessen und Methoden zu verbessern.“ Zusätzlich zu der Tatsache, dass Kanzleien für die KI scheinbar keine Rolle spielen, kann diese Definition bspw. auch auf die IT zutreffen. Insofern war die Frage meines Gegenübers bei eingangs erwähnter Veranstaltung vielleicht gar nicht so abwegig.

Wenn Legal Operations den Anspruch hat die Kanzlei als Ganzes zu verstehen und zu verbessern, landen automatisch allerlei Anfragen auf dem Tisch. Was zählt ist, die richtigen Ansprechpartner und Teams zu kennen und im Sinne einer effizienten Arbeitsteilung und interdisziplinären Zusammenarbeit zu involvieren. Ich persönlich versuche den Kollegen immer mitzugeben, dass sie sich an mich und mein Team wenden sollen, wenn sie merken, dass sie etwas tun, was ineffizient erscheint oder nicht den Kern ihrer anwaltlichen Tätigkeit umfasst. Oder um es mit Ray Parker Jr. zu sagen: *“If there's something weird, And it don't look good, Who you gonna call?”*



**Über den Autor:**

*Claudio Flocke ist Senior Manager im Legal Operations Team von Linklaters und betreut die Themen Legal Project Management und Legal Technology in Europa.*



© Adobe Firefly

# Legal Operations im Start-up & der D.I.Y.-Ansatz

Legal Operations ist ein Teil der Transformation einer jeden Rechtsabteilung. Dieser Beitrag ist eine Anleitung für Selbermacher mit begrenztem Budget.

Jeder Rechtsabteilung ist gemein, dass nur begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen. Dem gegenüber stehen eine stetig wachsende Gesetzeslandschaft, komplexe internationale Sachverhalte und eine Anfragenflut. Diese Herausforderungen sind – ohne stetiges Personal- und/oder Budgetwachstum – kaum zu bewerkstelligen. Nur mittels Effektivität und Effizienz (sogenannte „operative Exzellenz“) gelingt es den Rechtsabteilungen, dieses Dilemma zu überwinden und somit den Rechtsabteilungsservice zu professionalisieren. Legal Operations, kurz als „Legal Ops“ bezeichnet, spielt in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle. Denn nur wer repetitive Aufgaben standardisiert, interne Abläufe optimiert und Legal Tech einsetzt, kann langfristig eine qualitative Rechtsberatung – unter bestmöglicher Nutzung der vorhandenen Ressourcen – gewährleisten.

## Das kleine Legal Ops Einmaleins

Gerade wenn die Rechtsabteilung nur aus wenigen Mitarbeitern besteht, ist der Wirkungsgrad von Legal Ops nicht zu vernachlässigen. Die meisten Juristen sind durch ihre Problemerkennungs- und Lösungskompetenz dazu prädestiniert, Legal Ops Projekte selbständig zu implementieren. Das erforderliche Hintergrundwissen wird allerdings selten während der universitären Ausbildung erworben und auch die wenigsten haben eine einschlägige Praxiserfahrung. Daher ist es umso wichtiger, sich mit der Thematik einmal grundlegend auseinanderzusetzen.

Die folgenden Punkte tragen zur Entwicklung eines Grundverständnisses sowie der Vermeidung von gängigen Fallstricken bei:

**1. Universallösungen** gibt es selten. Gerade wenn wenige Ressourcen zur Verfügung stehen, ist darauf zu achten, dass ein Legal Ops Projekt nicht alle bekannten und zukünftigen Problemstellungen um-

fassen kann. Eine schnellere Umsetzung ist möglich, wenn der Projektumfang und die Komplexität reduziert werden.

**2. Quick Wins** sind gerade in der Aufbauphase der Rechtsabteilung wichtig. Je eher die Rechtsabteilung kurzfristige Lösungen schafft, desto eher wird sie als verlässlicher Partner wahrgenommen und erhält Budget für größere Folgeprojekte.

**3.** Die Erhebung des **Status quo** ist vor dem Projektstart unabdingbar. Die Bestandsaufnahme eines bereits existierenden Prozesses zeigt auf, mit welchen Tätigkeiten ein erhöhter Zeitaufwand verbunden ist. Der Austausch mit dem Business trägt ebenfalls zum Big Picture bei.

**4.** Effizienzgewinne können durch eine **Self-Service-Culture** erreicht werden. Gut strukturierte und einfach lesbare Vertragstemplates samt dazugehöriger Playbooks gewährleisten eine einheitliche Abwicklung von rechtlichen Frage-

stellungen und empowern das Business zur selbständigen Bearbeitung. **Design Thinking** – sprich juristische Themen verständlich zu kommunizieren – wird künftig eine immer wichtigere Rolle spielen.

**5. Legal Tech Tools** mit innovativen Funktionalitäten sehen auf den ersten Blick verlockend aus. Eine Must-have-Liste, die bereits bei Projektstart erstellt wird, schafft Fokus. Generell sollten tiefgehende Überlegungen angestellt werden, wenn ein bereits etablierter Prozess durch den Zukauf einer externen Anwendung zu verändern ist. Denn ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor für die Einführung eines neuen Tools ist schlussendlich die User Experience.

**6.** Veränderungen etablierter Prozesse können zu Bedenken oder gar Widerständen bei den betroffenen Personen führen. Für einen effektiven Change Prozess ist eine transparente Kommunikation sowie Einbindung der von der Prozessänderung Betroffenen essenziell. Neben dem **Change Management** sind auch die Erwartungen aller Beteiligten und Stakeholder im Hinblick auf das Projektergebnis proaktiv zu steuern.

**7.** Die Berechnung der Einsparungspotenziale über den **Return on Invest** sowie Performancemessung über **Key Performance Indicators** wie Kundenzufriedenheit oder Reaktionszeiten sind zentrale Elemente für das Sichtbarmachen der gesetzten Maßnahmen.

#### **Die erfolgreich erprobte Lösung bei kleinem Budget**

*Was aber tun, wenn nur wenig Digitalisierungsbudget zur Verfügung steht?* Mittels eines Do-It-Yourself-Ansatzes (kurz „DIY“) muss nicht auf Legal Tech verzichtet werden. Es besteht nämlich die Möglichkeit, Tools, die in anderen Abteilungen bereits im Einsatz sind, für Prozesse der Rechtsabteilung zweckentfremdet zu benutzen. Denn gerade in einem stark wachsenden Start-up sind Strukturen sowie skalierbare Prozesse für das Wachstum und den Erfolg der Go-to-Market-Strategie entscheidend.

Abhängig vom Geschäftsmodell kann daher ein Contract Management bereits in einem sehr frühen Stadium insbesondere für das Reporting an die Finanzabteilung und die Investoren sowie für ein effekti-

ves Fristenmanagement erforderlich sein. Anstatt der Anschaffung eines kostenintensiven Contract-Life-Cycle-Tools kann ein Contract Management auch auf ein bereits im Unternehmen eingesetztes ERP-System, Sharepoint oder Confluence aufgesetzt werden, wenn gewisse Grundvoraussetzungen wie Zugriffsbeschränkungen, Metadatenuche oder Datenextraktion erfüllt sind. Praktische Erfahrungen zeigen, dass ein DIY-Contract Management binnen weniger Wochen implementiert werden kann. Hauptaugenmerk ist auf die Erstellung einer mit den relevanten Abteilungen abgestimmten Metadatenliste und personelle Unterstützung für die Daten- und Dokumentenerfassung zu legen. Die externen Kosten für die Adaptierung der bestehenden Systeme sind überschaubar. Kombiniert mit dem Einsatz eines elektronischen Unterschriftentools können darüber hinaus der Abschluss sowie die Ablage der Verträge massiv beschleunigt werden.

Für das Handling der Anfragen, die an die Rechtsabteilung gerichtet werden, kann ein sehr kostengünstiges DIY-Matter Management eingeführt werden. In vielen Unternehmen werden Projektmanagementtools (wie Jira oder Asana) eingesetzt, die sich ebenso bestens für die Rechtsabteilung eignen. Das Matter Management ermöglicht ein Live-Statusupdate zur Anfragenbearbeitung, Dokumentation der Rechtsberatung, nahtlose Übergabe bei Abwesenheit, Darstellung von Kapazitätsengpässen sowie das Tracking von KPIs.

#### **Aller Anfang ist schwer**

Die ersten Legal Ops Projekte sind für viele herausfordernd, doch das Projektergebnis spricht für sich, indem es der Rechtsabteilung verhilft, als verlässliche und innovative Service Unit im Unternehmen wahrgenommen zu werden.



#### **Über die Autorin:**

*Stefanie Thuiner hat langjährige Erfahrung als Unternehmensjuristin und war zuletzt als Rechtsberaterin des Red Bull Headquarters tätig. Aktuell leitet sie die Rechtsabteilung eines Logistik-Scale-ups. In ihrer täglichen Arbeit erprobt sie fortlaufend innovative Methoden zur Transformation der Rechtsabteilung und stellt ihr Praxiswissen in einem demnächst erscheinenden Handbuch für die Rechtsabteilung vor.*



© Adobe Firefly

# Wie generative KI (GenAI) die Zukunft der Legal Operations mitgestaltet

Es ist kein Geheimnis mehr, dass GenAI Innovation in die Rechtsbranche bringt. Von der Automatisierung von Vertragsprüfungen bis hin zur Prozessoptimierung – GenAI wird das WIE der Rechtsberatung transformieren und den Weg für effizientere Arbeitsabläufe ebnen – und damit einen erheblichen Einfluss auf Legal Operations haben.

Die juristische Arbeit ist geprägt von Texterstellung- und Verarbeitung. Kein Wunder also, dass die Anwendung von Künstlicher Intelligenz (KI) hier ganz besondere Aufmerksamkeit auf sich zieht. Der auf einem Large Language Modell (LLM) basierende Chatbot namens ChatGPT kann dank generativer KI, menschliche Eingaben in Textform verarbeiten und so neue Inhalte produzieren. In kürzester Zeit kann ChatGPT somit Vermerke oder auch Schriftsätze erstellen, umfassende Urteile zusammenfassen oder Verträge analysieren. Durch die rasante Entwicklung von LLMs, kann angenommen werden, dass die Rechtspraxis ihren lang herbeigesehnten Wendepunkt hin zur transformativen Veränderung eingeleitet hat.

## Was bedeutet generative KI?

GenAI ist eine Abkürzung für „Generative Artificial Intelligence“. Dabei handelt es sich um einen Zweig der künstlichen Intelligenz, der darauf abzielt, Modelle zu erstellen, die in der Lage sind, neue, bisher nicht existierende Inhalte zu generie-

ren. Beispielsweise können GenAI-Modelle Texte, Bilder, Musik oder sogar Videos erstellen, basierend auf den Daten, die ihnen zuerst zur Verfügung gestellt werden.

## GenAI und ihr Einfluss auf die Funktionsweise juristischer Arbeitsabläufe

Im Zeitalter der fortschreitenden Digitalisierung sind disruptive Technologien wie KI entscheidend und wirken sich merkbar auf die juristische Landschaft aus. Hier, im Speziellen, ist GenAI besonders hervorzuheben.

Mit ihrer Fähigkeit, menschenähnliche Funktionen wie Lernen, Verstehen und Interagieren zu übernehmen, kann GenAI entscheidende Umbrüche von juristischen Arbeitsabläufen bewirken. Eine wesentliche Funktion von Legal Operations ist etwa die Optimierung der Arbeitsschritte bei Dokumenten- und Vertragsprüfung. Die Fähigkeit von GenAI, komplexe Muster in Daten und Text zu analysieren, ermöglicht eine weitreichendere Automatisie-

rung dieser Prozesse, als wir es bislang anhand regelbasierter Automation oder vergleichbarer Expertensysteme erreichen konnten. GenAI-Systeme extrahieren Informationen, identifizieren Klauseln, Pflichten und Risiken und verarbeiten diese unabhängig, wobei sie erheblich schneller agieren als Menschen und zum Teil auch weniger Fehler machen.

Ein weiteres Element, das die Leistungsfähigkeit von GenAI in der Rechtsbranche demonstriert, ist die Fähigkeit, riesige Informationsmengen sekundenschnell zu durchsuchen – eine Aufgabe, die für den Anwender extrem zeitaufwändig wäre. Juristische Recherche oder Wissensmanagement, sei es die Recherche von Präzedenzfällen oder Gesetzestexten, wird dadurch erheblich einfacher, effizienter und letztendlich auch kostensparender. Darüber hinaus hat GenAI auch das Potenzial, zur Unterstützung juristischer Entscheidungen beizutragen. Durch die Analyse von Mustern und Trends, die es in historischen Daten erlernt, kann es mögliche Ergebnisse vorhersagen und



intelligente Empfehlungen für zukünftige Rechtsstrategien vorschlagen.

Dokumentenmanagement ist für Unternehmen oft eine komplexe und zeitaufwendige Angelegenheit, kann aber dank GenAI vereinfacht werden. Die Technologie trägt dazu bei, Dokumente effizienter zu organisieren, zu verfolgen, wiederherzustellen und dabei die Fehlerquote enorm zu reduzieren. Überzeugend ist sie hierbei insbesondere bei der automatischen Kategorisierung, was die Suche und Abrufung von Dateien einfacher und schneller macht. Ebenso bei der Inhaltszusammenfassung, automatisierten Dateneingabe, Erkennung von Duplikaten und Anomalieerkennung, welche Änderungen, Anomalien oder Inkonsistenzen im Dokumentenmanagement aufdecken und beheben kann.

In der Kommunikation mit (internen wie auch externen) Mandanten können GenAI-basierte Chatbots einfache Rechtsfragen beantworten und dadurch Jurist:innen mehr Zeit für komplexere Fälle geben. Dies führt nicht nur zu Kosteneinsparungen, sondern auch zu einer allgemeinen Leistungssteigerung. Chatbots, die auf GenAI basieren, können Routinefragen automatisiert beantworten und dadurch den Arbeitsaufwand in Rechtsabteilungen reduzieren. Sie können Fragen zu Rechtsvorschriften, Unternehmensrichtlinien oder Vertragsklauseln beantworten und relevante Dokumente abrufen. Diese Chatbots unterstützen auch die Einhaltung von Compliance-Anforderungen, indem sie Änderungen in gesetzlichen Vorschriften überwachen und die Rechtsabteilung informieren. Dadurch sparen sie den Anwälten Zeit und ermöglichen es ihnen, sich auf ihre spezifischen rechtlichen Aufgaben zu konzentrieren.

### **Herausforderungen bei der Einführung von GenAI**

GenAI trägt das Potential in sich, die Erbringung rechtlicher Services grundlegend zu transformieren. Dennoch stellt die Integration von GenAI in Unternehmenseinheiten und -prozesse eine Herausforderung dar. Detaillierte Analysen laufender Prozesse, die Entwicklung passgenauer Lösungen sowie fortlaufende Trainings und Mitarbeiterschulungen sind unerlässlich, um die Vorteile von GenAI voll auszuschöpfen. Auch die qualitative Aufbereitung von Dokumenten und Daten

ist eine Voraussetzung für hochwertige Ergebnisse durch GenAI.

Weite Teile des Rechtsmarkts erproben aktuell, wie die Potenziale von GenAI realisiert werden können. Bei EY Law arbeiten dedizierte, multidisziplinäre Teams über verschiedene Praxiseinheiten hinweg zusammen und entwickeln dabei fortlaufend Use Cases. Ebenso unterstützt EY Law dabei, individuelle Strategien für den Einsatz von GenAI im Rechtsbereich zu entwickeln und umzusetzen. So werden GenAI-Lösungen etwa in den Bereichen Matter Management und Workflow, Spend Management und Vertragsmanagement, als auch in der Dokumentenautomation oder der Vertragsanalyse entwickelt.

### **Wohin bewegt sich der Rechtsmarkt?**

Die Zukunft der KI-Entwicklung im Rechtsmarkt sieht sowohl progressives Wachstum, als auch transformative Veränderung voraus. Wir werden in naher Zukunft eine Ausweitung des Einsatzes von KI in der automatisierten Rechtshilfe erwarten können, wo Bots und andere GenAI-getriebene Technologien in der Lage sein werden, Allgemeinfragen zu Rechtsproblemen zu beantworten und Leitlinien für die Normen zu bieten. Hinsichtlich Gerichtsentscheidungen könnten KI-gestützte Analysetools immer mehr zur Vorhersage eingesetzt werden und würden somit Jurist:innen bei der Erstellung von Fallstrategien unterstützen. KI wird auch weiterhin voraussichtlich bei der Überwachung und Dokumentation von Fällen eingesetzt werden, wodurch Anwälte einen einfacheren Zugang zu wichtigen Informationen und eine bessere Übersicht über den Fallverlauf erhalten.

Mit dem zunehmenden Einsatz von KI in der Rechtspraxis muss man sich auch Fragen der Ethik und der Regulierung stellen. Hierbei stehen u.a. Fragen, wie der Schutz von sensiblen Daten, die Verantwortung bei Fehlern der KI und die Auswirkungen auf die Arbeitsmärkte im Vordergrund.

Trotz dieser Herausforderungen ist das Potenzial von GenAI erheblich und ihre Anwendung in der Rechtsbranche sollte weiterhin erforscht und entwickelt werden. Es gilt jedoch auch zu berücksichtigen, dass die Implementierung von KI und die Automatisierung eine Fortentwicklung der rechtlichen Ausbildung erfordern, da-

mit sichergestellt werden kann, dass Jurist:innen und Jurastudent:innen die notwendigen Fähigkeiten für die Zukunft des Rechtsmarktes besitzen.



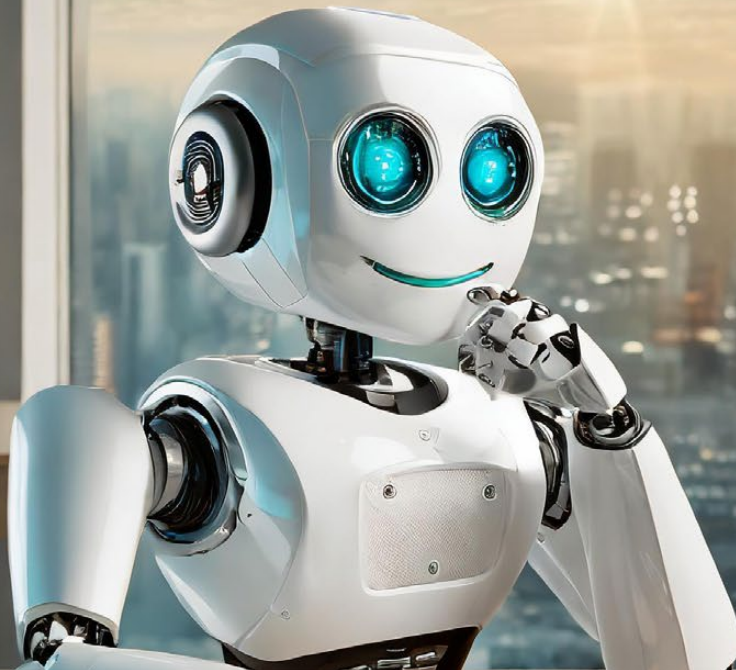
### **Über den Autor:**

*Johann Plümer ist Wirtschaftsjurist bei der Rechtsanwaltskanzlei EY Law. Insbesondere agiert er als Consultant im Bereich Legal Function Consulting und berät Unternehmen hinsichtlich der Digitalen Transformation in der Rechtsabteilung.*



### **Über den Autor:**

*Marcus Welz ist Wirtschaftsjurist und Teil des Legal Operations Teams der EY Law in Berlin. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Bereich Legal Managed Services, Massenklageverfahren und Contract Management.*



© Adobe Firefly

# Wer kann Legal Operations: Über Juristen hinaus denken

In vielen Stellenanzeigen zu Legal Operations begegnet uns nach wie vor eine Voraussetzung: ein abgeschlossenes Jura Studium (mind. 1. Staatsexamen) oder ein Bachelor in Wirtschaftsrecht. Sicher ist dies sinnvoll, um juristische Abläufe besser zu verstehen, allerdings stellt sich die Frage, ob die effiziente Verwaltung einer Rechtsabteilung nicht viel mehr erfordert als rechtliche Expertise.

## Legal Operations - eine Definition

Ich verstehe Legal Operations als Enabler für die Rechtsabteilung, als Serviceprovider und Optimierungshelfer. Legal Operations hat vor allem die Organisation um die fachliche Beratung im Blick und kümmert sich um einen reibungslosen Ablauf. Dieser Ablauf wird in immer schneller werdenden Zeiten mit komplexer werdenden Anforderungen und gesetzlichen Regularien für viele Rechtsabteilungen mehr und mehr zur Herausforderung. Dies gilt es zu identifizieren und Lösungen zu finden, wie Prozesse verschlankt und optimiert werden können, wie neueste Technologie sinnbringend aber ebenso rechtssicher eingesetzt werden kann. So trägt Legal Operations zum Wandel der traditionellen Arbeitsweise in Rechtsabteilungen bei und wirkt sich auch auf die traditionelle Rolle von Anwälten aus.

## Stoff für Innovation: Die Handwerkskunst von Legal Operations

Als Mitarbeiter eines Modeunternehmens liegt der Vergleich zum perfektionierten Kleidungsstück von der Idee bis zum Tragen nahe.

Ähnlich einem Schneider, der nicht nur Stoffe zusammennäht, sondern auch die individuellen Bedürfnisse seiner Kunden berücksichtigt, müssen wir über Abteilungsgrenzen hinweg denken und handeln. Wir benötigen nicht nur technisches Know-how, sondern auch ein tiefes Verständnis für die verschiedenen Bereiche des Unternehmens, um effektive Lösungen zu entwickeln, die sowohl juristische Anforderungen als auch betriebliche Bedürfnisse erfüllen.

Am Anfang steht die Idee des Designers, aber ein ganzes Team wird benötigt, um die Idee letztlich umzusetzen, das Design zu visualisieren, den Schnitt zu prototypisieren, die Wahl zu treffen über qualitative Stoffe und Garn zum Verbinden der Einzelteile, welche dann durch geschulte

Sorgfalt zusammengefügt werden. Die Vision und das Ziel, ein Glanzstück der Saison zu schaffen, vereint dieses Team an verschiedenen Experten von Anfang an.

Um die Komplexitäten moderner rechtlicher Umgebungen mit Legal Operations zu bewältigen sind weitere Soft Skills über das juristische Zeugnis hinaus unerlässlich. Soziales Denken, die Fähigkeit, zwischen verschiedenen Perspektiven zu vermitteln, Kommunikationsstärke auch über Abteilungsgrenzen hinweg, fördert eine Kultur der Inklusivität und Zusammenarbeit. Ziel ist es die kollektiven Stärken von Fachleuten aus verschiedenen Hintergründen zu nutzen, Innovationen voranzutreiben und gemeinsame Erfolge zu erreichen. Das Denken über den Teller rand hinaus und die Bereitschaft, Fehler als Lerngelegenheit zu betrachten, sind entscheidende Eigenschaften, um Unsicherheiten zu bewältigen und kontinuierliche Verbesserungen anzustreben.

Mit dieser Erkenntnis befinden wir uns in einer digitalen Evolution, die sich in einem rechtlichen Rahmen entfalten muss, unter Berücksichtigung wichtiger gesetzlicher Regularien und der akribischen Einhaltung dieser. Dies muss von juristisch gebildeten Personen stets überwacht werden. Außerhalb dieses Rahmens bedarf es an vorderster Front kreativer Köpfe, Personen mit einem Hang zu innovativem Denken und visionären Ideen. Sie sind die Wegbereiter, die konventionelle Normen herausfordern und ständig nach neuen Ansätzen suchen. Kreative entwerfen die Zukunft, identifizieren Verbesserungsmöglichkeiten im Ablauf rechtlicher Vorgänge und treiben organisatorischen Wandel voran.

Analytisches Denken ergänzt die Kreativität, indem komplexe Probleme analysiert und aussagekräftige Erkenntnisse abgeleitet werden können. Mit datengetriebenen Perspektiven spielen Analysten eine wichtige Rolle bei der Identifizierung von Ineffizienzen oder der Risikominimierung. Sie untersuchen sorgfältig Workflows, decken Optimierungspotentiale auf und treiben strategische Entscheidungen voran. Ihre Fähigkeit, Muster und Trends zu erkennen, stützt Rechtsabteilungen mit der Intelligenz aus, die für fundierte Entscheidungen und nachhaltiges Wachstum erforderlich ist.

Legal Operations beinhaltet ein einzigartiges Fähigkeitenportfolio, mit dem abstrakte Konzepte in greifbare Alternativen umgesetzt werden. Sie konzipieren und prototypisieren innovative Lösungen. Ob durch die Gestaltung von Automatisierungsworkflows oder der Entwicklung intuitiver Dashboards – Legal Operations nutzt sein Know-How, um Prozesse und Benutzererfahrungen zu verbessern. Die Visualisierung komplexer Konzepte fördert Klarheit und Effizienz und treibt den organisatorischen Erfolg in einer zunehmend digitalen Welt voran. Change Management ist essentiell, um die Organisation auf Veränderungen vorzubereiten und sicherzustellen, dass diese reibungslos umgesetzt werden. Kommunikation und Schulung sind Schlüsselfaktoren, um die Akzeptanz neuer Prozesse zu fördern.

Unverzichtbar ist auch radikales Denken, eine Art Veränderungsagent zu sein, der nicht davor zurückschreckt, den Status quo in Frage zu stellen und etablierte Normen zu durchbrechen. Die Bereit-

schaft, kalkulierte Risiken einzugehen und Unsicherheiten zu akzeptieren, ermöglicht es Rechtsabteilungen, sich an sich verändernde Marktbedingungen anzupassen und aufkommende Chancen zu nutzen.

Das Rückgrat technologischer Innovationen bilden IT Experten und nutzen ihre Expertise, um digitale Lösungen zu implementieren und zu optimieren. Sie schneiden letztlich die innovativen Lösungen, die eine Rechtsabteilung fortschrittlicher machen. In Legal Operations setzen IT Experten modernste Technologien ein, ihr tiefes Verständnis von Systemarchitektur und Softwareentwicklung ermöglicht es, das volle Potenzial auszuschöpfen und Interoperabilität miteinzubeziehen.

### **Legal Operations: Eine Zusammensetzung aus Kreativität und Fachwissen**

Wie ein maßgeschneidertes Kleidungsstück, das die Persönlichkeit seines Trägers widerspiegelt, gestaltet Legal Operations eine Rechtsabteilung durch verschiedenste Talente und Qualifikationen. Anwälte sind zwar von entscheidender Bedeutung, können aber nicht die alleinigen Architekten aller Abläufe sein. Stattdessen bedarf es einer Palette an Geschick und Perspektiven, die traditionelle Grenzen überschreiten, um Kreativität, analytisches Denken, technologische Expertise und effektive Entscheidungsfindung zu umfassen. Vereinte Fähigkeiten von Change- und Projektmanagern, Paralegal, Legal Engineers sind nur wenige Beispiele dafür, wie juristisches Wissen durch Legal Operations ergänzt werden kann und sollte. Indem Rechtsabteilungen traditionelle Barrieren abbauen und die Zusammenarbeit über Disziplingrenzen hinweg fördern, verbessern sie nicht nur die betriebliche Effizienz, sondern fördern auch eine Kultur der Innovation, Zukunftsfähigkeit und nachhaltigen Wachstums.



### **Über die Autorin:**

*Sarah Würth ist seit über 15 Jahren in Digitalisierungsthemen engagiert, zunächst in der Justiz Baden-Württemberg, wo sie an verschiedenen Digitalisierungsprojekten mitarbeitete, einschließlich der Einführung elektronischer Grundakten. Seit 10 Jahren gehört sie der Rechtsabteilung eines globalen Modekonzerns an und bringt dort ihr Fachwissen als Legal Operations Expert ein, um Impulse für weitere Innovationen zu setzen.*



©Adobe Firefly

# Renaissance von „Knowledge Management“ und „Information Governance“ im Kontext Generativer KI

## 1. Generative KI stellt Legal Operations Verantwortliche vor neue Herausforderungen

Seit über einem Jahr hat die digitale Transformation der Rechtsabteilung eine neue Technologie im Schaufenster stehen: Generative Künstliche Intelligenz (KI). Technische Lösungen, die auf Generative KI setzen, werden bei der Erstellung von Texten, der Suche von wichtigen Informationen, der Zusammenfassung von Datensätzen und Informationen sowie der Prüfung von bestimmten Sachverhalten unterstützen. Diese Lösungen werden die Effizienz steigern, die Präzision erhöhen und wertvolle Zeitressourcen freisetzen, die Rechtsfachkräften die Konzentration auf komplexere und strategischere Aufgaben ermöglichen. Während wir alle wissen, dass diese neuen Möglichkeiten die zukünftige Arbeit für die Mitarbeiter in der Rechtsabteilung oder Kanzlei verändern werden, bleibt die Grundsatzfrage für viele noch unbeantwortet: „Was können wir

heute tun, um uns vorzubereiten?“

### Aufbau einer qualitativ hochwertigen Knowledge Base

Je mehr man sich mit dem zukünftigen, erfolgreichen Einsatz Generativer KI-Systeme insbesondere in Rechtsabteilungen beschäftigt, tritt ein Erfolgsfaktor immer deutlicher hervor: eine qualitativ hochwertige Knowledge Base. Eine Knowledge Base im Kontext Generativer KI ist eine umfangreiche Datenbank, die strukturierte und unstrukturierte Daten für das Training von KI-Modellen sammelt, um relevante und präzise Antworten zu generieren. Dabei ist zu beachten, dass es im Vergleich zu vorherigen KI-Lösungen, die vor allem im Bereich der Datenextraktion ein breites Anwendungsfeld in der Praxis haben, ein Paradigmen-Wechsel stattfindet im Kontext der Generativen KI Lösungen - Qualität vor Quantität ist das neue Motto. Die Bedeutung des Knowledge Managements - insbesondere des

Aufbaus und der Pflege dieser Knowledge Base - kann in diesem Kontext nicht hoch genug eingeschätzt werden. Eine effektiv verwaltete Knowledge Base dient als Grundvoraussetzung für Generative KI-Systeme, indem sie ihnen den notwendigen Kontext und die Datenqualität bietet, um relevante, präzise und nützliche Ergebnisse zu liefern.

### Gewährleistung einer effektiven Information Governance

Darüber hinaus gewinnt die Disziplin der Information Governance zunehmend an Bedeutung. Der Zugriff auf Informationen und Daten in der Knowledge Base muss sorgfältig verwaltet werden. Dies beinhaltet nicht nur die Festlegung von Zugriffsberechtigungen, um die Vertraulichkeit und Integrität sensibler Daten zu gewährleisten, sondern auch die Einhaltung von Datenschutzbestimmungen und anderen rechtlichen Anforderungen. Eine effektive Information Governance gewährleistet,

dass Generative KI-Systeme auf die benötigten Daten zugreifen können, ohne rechtliche Risiken zu erhöhen oder die Sicherheit zu kompromittieren.

### Priorisierung innerhalb von Legal Operations

Sowohl Knowledge Management als auch Information Governance sind in einigen Modellen zentrale Kompetenzbereiche von Legal Operations Verantwortlichkeiten. In der Realität stellt man jedoch fest, dass ein vollständiges Modell für ein gezieltes Knowledge Management eher stiefmütterlich behandelt wird. Auch der Bereich Information Governance ist entweder ausgelagert oder wird auf die Pflege von Zugriffsrechten reduziert. Im Hinblick auf Lösungen basierend auf Generativer KI stehen wir aber vor einer Renaissance der beiden Disziplinen im Bereich Legal Operations.

Hier liegt somit eine Antwort auf die Frage „Was können wir heute tun, um uns darauf vorzubereiten?“: Der Aufbau und die Etablierung von Knowledge Management und Information Governance Konzepten in der Rechtsabteilung, um die aktuellen, relevanten, qualitativ hochwertigen Daten und Informationen für die Nutzer der Generativen KI-Lösungen in Zukunft nutzbar machen.

### 2. Aktualität und Relevanz sichern: Kontinuierliche Pflege der Knowledge Base

Der Aufbau einer qualitativ hochwertigen Knowledge Base ist eine fundamentale Voraussetzung für die effiziente Nutzung Generativer Künstlicher Intelligenz (KI) in Rechtsabteilungen. Doch was ist eine qualitativ hochwertige Knowledge Base und welche Aspekte müssen in einem Aufbau der relevanten Operations beachtet werden?

- Eine **qualitativ hochwertige Knowledge Base** zeichnet sich durch mehrere Schlüsselaspekte aus: Aktualität, Relevanz, Genauigkeit und Vollständigkeit der Daten. Um dies zu gewährleisten, müssen Prozesse zur Identifizierung und Speicherung, der kontinuierlichen Pflege sowie regelmäßigen Überprüfung und Aktualisierung der Daten und Informationsgrundlagen etabliert werden.
- Der **Aufbau einer solchen Knowledge**

**Base** erfordert ein durchdachtes Konzept und eine klare Struktur. Legal Operations Verantwortliche müssen herausarbeiten, welche Daten aufgenommen werden sollen und wie sichergestellt wird, dass nur valide Informationen in die Knowledge Base mit einfließen.

- Um eine kontinuierliche Qualität und Aktualität der Knowledge Base zu gewährleisten, müssen **klare Verantwortlichkeiten und eine Struktur innerhalb der Rechtsabteilung** definiert werden. Diese Struktur legt die Richtlinien, Verantwortlichkeiten und Verfahren fest, die sicherstellen, dass alle Inhalte der Knowledge Base regelmäßig überprüft, aktualisiert und validiert werden. Zusätzlich müssen klare Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb der Rechtsabteilung definiert werden, um eine effiziente und effektive Datenpflege zu gewährleisten. Auch neue Formen der Incentivierung können hierbei entwickelt werden, um die Beteiligung der Personen im Rechtsbereich sicherzustellen.
- Des Weiteren gilt es **Prozesse für die kontinuierliche Evaluation und Anpassung der Knowledge Base** zu etablieren. Dies beinhaltet die regelmäßige Überprüfung der Datenqualität, die Analyse der Nutzungsstatistiken und die Bewertung der Zufriedenheit der Nutzer. Auf Basis dieser Erkenntnisse können Anpassungen vorgenommen werden, um die Relevanz, Vollständigkeit und Benutzerfreundlichkeit der Knowledge Base kontinuierlich zu verbessern.

### 3. Fazit: Der Weg nach vorn

Die dynamische Entwicklung der Generativen KI und die Bedeutung für die zukünftige Arbeit von Rechtsabteilungen, erfordert unweigerlich die Renaissance des Knowledge Managements und der Information Governance für Rechtsabteilungen. Legal Operations Verantwortliche spielen eine Schlüsselrolle; sie schaffen die notwendigen Strukturen und stellen die zukünftige Pflege sicher, welche den Anforderungen der Generativen KI gerecht werden müssen.



#### Über den Autor:

*Marius Eber ist Mitgründer von This is Legal Design. Er war zuvor als Senior Manager bei PwC im Bereich Legal Business Solutions tätig und hat als Mitgründer der digitalen Arbeitnehmerkanzlei Chevalier sowie als Head of Corporate Development bei Flightright erfolgreich diverse strategische und operative sowie Digitalisierungsprojekte geleitet. In der Beratungspraxis legt er einen besonderen Fokus auf die strategische und operative Transformation der Rechtsabteilung, Legal Operations Beratung sowie die Auswahl und Implementierung von Legal Technologie Lösungen.*



© Morsa Images / Gettyimages

## Vertragsmanagement neu gedacht: Nahtlose Zusammenarbeit mit externen Partnern

Die Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten und Rechtsvertretungen ist über den Contract Lifecycle hinweg ein wesentlicher Bestandteil des Vertragsmanagements. Digitalisieren Unternehmen ihre Geschäftsprozesse, gilt es daher, ihre externen Partner ebenso nahtlos in Workflows zu integrieren, wie interne Beteiligte. Wie dies gelingt, zeigt folgender Beitrag.

Zu einem Großteil schließen Unternehmen geschäftsrelevante Verträge mit externen Partnern ab. Dennoch beziehen Betriebe ihre Kunden, Lieferanten oder auch Rechtsvertretungen häufig nicht oder nicht vollständig in ihre digitalen Workflows mit ein. Dadurch laufen viele Tätigkeiten im Abstimmungs- und Zeichnungsprozess immer noch manuell ab: Beispielsweise der unsichere Datenaustausch via E-Mail, der mehrmalige Vergleich von Dokumentenversionen oder das händische Signieren.

Um jene Medienbrüche zu vermeiden, stellt sich daher nicht die Frage, ob externe Akteur:innen in die Workflows eingebunden sind, sondern wie. Für rei-

bungslose und sichere Abläufe müssen Unternehmen ihr Vertragsmanagement inklusive der damit verbundenen Geschäftsprozesse durchdacht und durchgängig digitalisieren – und alle Beteiligten miteinbeziehen. Die Verwendung eines smarten Vertragsarchivs liefert dafür das Fundament.

### Die Vorteile digitaler Prozesse

Eine smarte Vertragsmanagement-Software wie Fabasoft Contracts unterstützt Unternehmen, die Geschäftsprozesse rund um ihre Verträge effizient und transparent zu gestalten und so ihren manuellen Aufwand zu reduzieren. Die direkte Einbindung der Partner führt nicht nur zu

einer erheblichen Zeitersparnis, sondern minimiert auch Risiken, die durch den unsicheren Austausch sensibler Daten via E-Mail oder durch das händische Eingeben von Text sowie beim Abgleich von Dokumentenversionen entstehen. Gleichzeitig nimmt auch die Nachvollziehbarkeit zu, indem automatisierte Prozesse sämtliche Tätigkeiten steuern und dokumentieren.

### Unterschiedliche Informationsstände vermeiden

Der Grundgedanke der Digitalisierung ist es, einen „Single Point of Truth“ (SPOT) zu schaffen, um Redundanzen und damit unterschiedliche Informationsstände zu

vermeiden. Im Vertragsmanagement bildet ein smartes Archiv jenen SPOT, auf den alle benötigten Workflows aufbauen. Sind vertragsrelevante Daten bereits digitalisiert, gilt es, die externen Personen in das bestehende System miteinzubeziehen. Hierfür bietet sich ein eigener Datenraum innerhalb der Solution an, der zum Austausch von Informationen mit externen Akteur:innen dient. Die Verantwortlichen verschieben dazu die zu teilenden Unterlagen in jenen Bereich. Das bedeutet, die Daten verlassen, anders als beim E-Mail-Versand, zu keinem Zeitpunkt die digitale Umgebung. Dabei bleibt eine Verknüpfung zum Dokument in der ursprünglichen Vertragsakte bestehen, um den Überblick über die Informationen und die gewohnte Ablagestruktur zu bewahren.

### Smarte Berechtigungen vergeben

Damit nur befugte Personen auf den externen Bereich zugreifen, benötigt es ein Berechtigungskonzept mit sicheren Zugriffs-Mechanismen, darunter einer Zwei-Faktor-Authentifizierung. Nach erfolgreicher Anmeldung greifen die Partner auf die ausgewählten Dokumente innerhalb des Datenraums zu. Je nach erteilter Berechtigung können die Personen unterschiedliche Aktionen durchführen. Angefangen beim Lesen und Kommentieren von Dokumenten, über das Bearbeiten von Texten, bis hin zum digitalen Signieren von Verträgen. Durch die Versionierung und die Historisierung lassen sich Änderungen selbst bei großen Vertragswerken rasch und lückenlos identifizieren.

Gleichzeitig haben Externe auch die Möglichkeit, selbst erforderliche Unterlagen wie Zertifikate sicher bereitzustellen.

### Elektronische Workflow-Unterschriften verwenden

Ein weiterer Pluspunkt digitaler Prozesse ist die jederzeitige Überprüfbarkeit des aktuellen Status. Ein häufiger Use Case ist das Zurverfügungstellen von Informationen oder Unterlagen, die die Partner mittels elektronischer Workflow-Unterschriften zur Kenntnis nehmen. So können die Verantwortlichen belegen, dass alle Beteiligten das betroffene Dokument auch tatsächlich gesehen und freigegeben haben.

### Digitale Signaturen integrierten

Die Integration einer fortgeschrittenen sowie qualifizierten elektronischen Signatur gemäß eIDAS-Verordnung ermöglicht den sicheren und schnellen Vertragsabschluss auf Knopfdruck.

Mit individuell definierbaren Workflows (entweder vorgefertigt oder ad hoc) nimmt der Vertragspartner direkt am Zeichnungsprozess teil. Der Status quo ist dabei jederzeit nachvollziehbar. Persönliche Aufgabenlisten und Erinnerungen via E-Mail-Benachrichtigung und Push-Notification vereinfachen zusätzlich den Überblick über alle durchzuführenden Tätigkeiten.

Diese nahtlose Einbindung der Partner verschafft Unternehmen enorme Arbeitserleichterungen. Ist ein Betrieb beispielsweise vom Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) betroffen und muss mehrere Tausend Lieferanten auf einmal informieren oder um Zeichnung bitten, geschieht dies dank digitaler Prozesse automatisiert.

### Fazit: Bestehende Abläufe digital weiterentwickeln

Für einen unkomplizierten, medienbruchfreien und sicheren Austausch mit Kunden, Lieferanten und Rechtsvertretungen müssen Unternehmen ihre Geschäftsprozesse smart digitalisieren. Mit einem in das Vertragsmanagement eingebundenen Datenraum wie dem externen Bereich von Fabasoft Contracts sparen Unternehmen wertvolle Zeit, minimieren ihr Risiko und maximieren die Transparenz.

**Mehr Einblicke, wie die digitale Zusammenarbeit mit Externen einfach und sicher in einer intelligenten Vertragsmanagement-Software funktioniert, erhalten Sie in folgendem, kostenlosen Webinar: Jetzt QR-Code scannen**



### Über den Autor:

*Robin Schmeisser, Geschäftsführer der Fabasoft Contracts GmbH, beschäftigt sich seit 2004 intensiv mit der Digitalisierung von Geschäftsanwendungen und -prozessen. Nach langjähriger Geschäftsführertätigkeit bei einem Softwarehersteller ist er seit Januar 2021 für Fabasoft Contracts verantwortlich, einem der europaweit führenden Anbieter von Vertragsmanagement-Software.*

### Über Fabasoft Contracts

Die Vertragsmanagement-Software ermöglicht die effiziente Erstellung, Digitalisierung und Verwaltung von Vertragsdokumenten über den gesamten Lebenszyklus. Neben der Integration einer fortgeschrittenen sowie qualifizierten elektronischen Signatur gemäß eIDAS-Verordnung stellen die intelligente, semantische Volltextsuche, individuelle Workflows und das automatisierte Fristenmanagement Kernfunktionen des cloudbasierten Standardprodukts dar.

Vertragsmanagement steht in direktem Zusammenhang mit Compliance-Themen. So bietet Fabasoft Contracts für die Umsetzung der EU-Verordnung DORA eine eigene Solution für Finanzunternehmen an.

Weitere Informationen unter [www.fabasoft.com/contracts](http://www.fabasoft.com/contracts)



## „Der „Robo-Judge“, der Richterinnen und Richter ersetzt, wird eine Fantasie bleiben.“

Bundesjustizminister Dr. Marco Buschmann im Interview mit LTV Herausgeber Patrick Prior.

**Patrick Prior:** Herr Minister Dr. Buschmann, sie hatten Ende Januar verschiedene Legal Tech Persönlichkeiten zu einer Diskussion im Bundesjustizministerium eingeladen. Was waren ihre Erkenntnisse aus diesem Treffen? Haben sie dabei neue Eindrücke gewonnen?

**Dr. Marco Buschmann:** Der Markt für Rechtsdienstleistungen und überhaupt unser Rechtssystem werden sich durch Legal Tech tiefgreifend verändern. Daran hatte ich schon vor dem Treffen keinen Zweifel. Ich habe deshalb zu dem Treffen eingeladen, weil ich ein besseres Gespür dafür bekommen wollte, wo wir derzeit stehen: Wie weit ist die digitale Transformation vorangeschritten? Was ich gehört habe, hat mich beeindruckt. Kanzleien, Rechtsdienstleister, Rechtsabteilungen: alle setzen schon heute umfangreich auf Legal Tech - und das mit Erfolg. Nahe-

zu auf allen Stufen der Bearbeitung von Rechtsfragen werden mit digitalen Lösungen erhebliche Effizienzsteigerungen erzielt. Aus meiner Sicht ist sehr wichtig, dass die Justiz mit dieser rasanten Entwicklung Schritt hält. Auch die Justiz muss die Chancen nutzen, die die neuen Technologien und insbesondere die KI bieten. Deshalb bin ich mehr denn je überzeugt davon, dass wir mit unserer Digitalisierungsinitiative den richtigen Schwerpunkt setzen. Zusammen mit den Ländern nehmen wir erhebliche Mittel in die Hand, um die digitalen Lösungen in der Justiz voranzubringen - insbesondere auch KI-Projekte.

**Patrick Prior:** Eines der interessantesten Themen in der Anwaltschaft, bezogen auf den Einsatz neuer Technologien wie Legal Tech und Legal KI, ist sicherlich die Diskussion um das Fremdbesitzverbot.

**Was möchten sie hier für die Anwaltschaft verändern und mit welchen Argumenten?**

**Dr. Marco Buschmann:** Wir prüfen derzeit, ob sich gesetzgeberische Änderungen in Bezug auf das Fremdbesitzverbot empfehlen. In der Anwaltschaft gibt es dagegen Bedenken. Nicht wenige befürchten, dass eine Lockerung des Fremdbesitzverbots die anwaltliche Unabhängigkeit gefährden könnte. Das hat eine Befragung von Anwältinnen und Anwälten sowie von Verbänden gezeigt, die mein Haus durchgeführt hat. Ich nehme diese Bedenken ernst. Die anwaltliche Unabhängigkeit ist ein Grundpfeiler unseres Berufsrechts.

**Patrick Prior:** Ein weiteres großes Thema in der Legal Tech Welt ist der sogenannte „Robo-Judge“, also im Minimum ein KI-Assistent für die Richterschaft, im



Maximum eine KI Software, die Richter komplett ersetzen könnte. Halten sie den Einsatz einer solchen Software für machbar, sowohl in der ersten Stufe als Assistent, als auch in der zweiten Stufe, die dann quasi autonom, zumindest in einfach gelagerten Fällen oder Massenklagen, Urteile selbständig fällen würde? Welchen Zeithorizont sehen sie hier?

**Dr. Marco Buschmann:** Der „Robo-Judge“, der Richterinnen und Richter ersetzt, wird eine Fantasie bleiben. Das Grundgesetz vertraut den Akt der justiziellen Entscheidung Menschen an - und nur dort ist diese verantwortungsvolle Tätigkeit gut aufgehoben. Den Einsatz von KI-basierten Assistenzsystemen in der Justiz halte ich hingegen für sinnvoll. Vereinzelt sind solche Systeme ja schon in der Erprobung. Wir sprechen hier zum Beispiel von der automatisierten Textanalyse und der Extraktion von Metadaten, von Tools zur Übersetzung fremdsprachiger Inhalte und zur Anonymisierung von Entscheidungen, aber auch von generativen KI-Systemen, die Texte weitgehend selbständig erstellen. Wenn solche Systeme die Justiz dabei unterstützen können, ihren Aufgaben noch besser nachzukommen, dann sollten wir sie einsetzen.

**Patrick Prior: Sollte ihrer Meinung nach eher darauf hingearbeitet werden ein eigenes KI-Sprachmodell für die Richterschaft zu entwickeln oder sollte man besser auf die Verwendung eines großen, bekannten Sprachmodells setzen?**

**Dr. Marco Buschmann:** Voreilige Festlegungen in dieser Frage halte ich nicht für ratsam. Welcher Weg mehr Erfolg verspricht, lässt sich derzeit noch nicht endgültig absehen. Wichtig ist, dass wir die Herausforderung angehen. Im Rahmen der Digitalisierungsinitiative finanzieren wir derzeit ein gemeinsames Vorhaben von Bayern und Nordrhein-Westfalen. Dabei geht es um die Entwicklung eines generativen Sprachmodells speziell für die Justiz. Das schließt andere Herangehensweisen aber nicht aus. Wichtig ist am Ende das Ergebnis. Wir brauchen bedarfsgerechte, wirtschaftliche und rechts-, datenschutz- und IT-sicherheitskonforme Lösungen, die einen messbaren Mehrwert liefern. Wie dieses Ergebnis erzielt wird, ist dabei nachrangig. Möge der Wettbewerb die beste Lösung hervorbringen!

**Patrick Prior: Um ein KI Assistenzsystem für Richter:innen aufzubauen, aber auch für jede andere Legal KI Anwendung, wäre es wichtig, große Datenmengen an Gerichtsurteilen offen zur Verfügung zu haben um die KI damit trainieren zu können. Leider sind aber nur wenige Prozente der Urteile in Deutschland offen verfügbar. Wann könnte dies erreicht werden bzw. wo liegen hier die Probleme, denn der Wille scheint ja laut Koalitionsvertrag da zu sein?**

**Dr. Marco Buschmann:** In der Tat: Es werden noch zu wenige Entscheidungen von deutschen Instanzgerichten veröffentlicht. Das liegt insbesondere daran, dass Urteile vor der Veröffentlichung anonymisiert werden müssen. Das nimmt derzeit noch viel Zeit in Anspruch, weil es oftmals händisch erfolgt. Wir wollen die Veröffentlichungsquote verbessern - und prüfen die Möglichkeiten hierfür.

**Patrick Prior: Wie steht es um das Vorhaben KI im Bereich der Gesetzgebung einzusetzen? Gerade Sprachmodelle könnten möglicherweise helfen sogenanntes „Juristendeutsch“ klarer zu formulieren und so Gesetze auch bürgernaher und verständlicher zu gestalten. Gibt es hierzu Überlegungen?**

**Dr. Marco Buschmann:** Natürlich denken wir im Justizministerium auch darüber nach, inwiefern KI uns gerade bei unserer Kernaufgabe - der Gesetzgebung - unterstützen kann. Die Formulierung von Gesetzesvorschriften mittels KI ist da nur ein denkbarer Anwendungsfall. Denkbar ist auch eine Unterstützung bei der Auswertung von Stellungnahmen oder eine Unterstützung in der Frühphase der Gesetzgebung, wenn es darum geht, eine Struktur für ein neues Gesetz zu entwickeln. Bei vielen Überlegungen stehen wir derzeit noch am Anfang; aber ich habe keinen Zweifel, dass die KI das Potential hat, auch die legislative Tätigkeit tiefgreifend zu verändern.

**Patrick Prior: Vielen Dank für das Interview Herr Minister.**



**Über den Interviewten:**

*Bundesjustizminister Dr. Marco Buschmann arbeitete nach seinem Zweiten Staatsexamen in Hamm als Rechtsanwalt in einer internationalen Kanzlei. 2016 schloss er seine Promotion zum Dr. jur. an der Universität zu Köln ab. Von 2009 bis 2013 war er als Bundestagsabgeordneter zuständig für Rechtspolitik, von 2014 bis 2017 war er Bundesgeschäftsführer der FDP. Nach seiner Wiederwahl in den Deutschen Bundestag 2017 arbeitete er bis 2021 als Erster Parlamentarischer Geschäftsführer der FDP-Bundestagsfraktion. Seit Dezember 2021 leitet er das Bundesministerium der Justiz.*



**Über den Interviewer:**

*Patrick Prior ist Jurist, Speaker, Buchautor und Legal Tech & Legal KI Experte. Seit 2018 ist er Herausgeber des Legal Tech Verzeichnisses.*

# LEGAL REVOLUTION

14.+15. Mai 2024

NürnbergMesse

## ERLEBEN SIE EUROPAS GRÖSSTE KONGRESSMESSE FÜR RECHT UND COMPLIANCE

Die neuesten Entwicklungen in den Bereichen  
Legal Tech, Legal Management, Compliance Management & Tech,  
Rechtsberatung, Recht der digitalen Wirtschaft und Datenschutz

Hochkarätige Keynotes, Expertenvorträge und Workshops

Über 60% mehr Anmeldungen als letztes Jahr



[www.LEGAL-REVOLUTION.com](http://www.LEGAL-REVOLUTION.com)

# **NEU:** Der Legal Tech & Legal KI Video-Podcast auf YouTube

LTV Herausgeber und Legal Tech & Legal KI Experte Patrick Prior lädt zweimal im Monat zum Video-Interview. Erleben Sie hochinteressante Gespräche mit herausragenden Expert:innen aus dem deutschen Rechtsmarkt auf dem LTV YouTube Kanal. Alle Folgen auch auf [www.legal-tech-verzeichnis.de](http://www.legal-tech-verzeichnis.de)



Zweimal monatlich alle Legal Tech & Legal KI Interviews auf unserem YouTube Kanal unter:

[https://www.youtube.com/@legal\\_tech\\_verzeichnis](https://www.youtube.com/@legal_tech_verzeichnis)



© geralt / pixabay

# Zehn Vorschläge zur Entwicklung digitaler Kompetenzen zwischen juristischer Ausbildung und Anwaltschaft

Dieser Beitrag gliedert sich in zwei Teile: Teil eins findet sich hier im Legal Tech Verzeichnis Magazin und Teil zwei in der Ausgabe 1/24 des Cologne Technology Review & Law (CTRL). Der erste Teil bespricht, wie sich digitale Kompetenzen zwischen juristischer Ausbildung und Anwaltschaft entwickeln können. Teil zwei erklärt, wie Studierende GPTs nutzen können.

## Der Wunsch nach digitalen Kompetenzen

Um zu beantworten, wie sich digitale Kompetenzen im Zusammenspiel von juristischer Ausbildung und Anwaltschaft entwickeln können, fangen wir von vorn an: Wie stark ist überhaupt der Wunsch nach digitalen Kompetenzen? Im Jahr 2022 rief iur.reform u. a. im Legal Tech Verzeichnis zum datenbasierten Diskurs auf, um Reformen der juristischen Ausbildung anzustoßen. Ebendort stellte iur.reform dann im Mai 2023 die Thesen und Zahlen zum Diskurs vor, oder m. a. W.: die größte Studie zur Reform der juristischen Ausbildung in der Geschichte Deutschlands. Dieser Beitrag geht nun den nächsten Schritt: Er bespricht eine der zentralen Implikationen der Studie, nämlich: die Dringlichkeit, Digitalisierungskompetenzen zu entwickeln. Diese Dringlichkeit

zeigt sich vorwiegend an dem Wunsch, Legal Tech Inhalte ins Studium zu integrieren (absolute Mehrheit der Abstimmenden der iur.reform-Studie sind dafür, 57 %). Bei der Auswertung der These zu Legal Tech Inhalten fielen dann zwei Aspekte auf: In keinem Bundesland rutscht die Zustimmung zu Legal Tech unter die Grenze einer absoluten Zustimmung, und bei Rechtsanwält:innen und Studierenden lag stets eine absolute Mehrheit für diese These vor, was bei Richter:innen, Staatsanwält:innen, Professor:innen und JPA-Mitarbeitenden nicht der Fall war – z. B. die absolute Zustimmung erreicht bei JPA-Mitarbeitenden den Tiefstand mit 12,9 %. Aber wie lässt sich die Legal Tech Affinität von Jurastudierenden und Anwält:innen in allen Bundesländern zusammenführen?

## Zehn Vorschläge zur Entwicklung digitaler Kompetenzen

Die zentrale Möglichkeit, Anwaltschaft und Ausbildung zusammenzuführen, ist der Wissenstransfer (siehe unten: Zehn Vorschläge zur Entwicklung digitaler Kompetenzen). Zum Beispiel gingen zahlreiche Legal Tech-Unternehmen aus einer studentischen Idee in Kombination mit anwaltlicher Praxis hervor. Beispiele dafür lauten: RightNow (Durchsetzung von Verbraucheransprüchen), iur.crowd (Urteilsdatendatenbank), Legal OS (Dokumentenerstellung per No-Code-Verfahren), twinwin (Legal Tech für HR) oder ContractHero (Vertragssoftware). Doch diese Unternehmen haben sich eher zufällig aus der juristischen Ausbildung in die anwaltliche Praxis hineinentwickelt. Daher haben Universitäten nun begonnen, Räume

zu systematisieren, die Legal Tech Inhalte, Studierende und Anwält:innen zusammenbringen. Beispiele sind Studiengänge wie die LL.Ms. in Legal Tech (Universität Regensburg), in Rechtsinformatik (Universität Passau), in Digitalization and Law (Julius-Maximilians-Universität Würzburg) oder in Informationstechnologie und Recht (Universität des Saarlands). Dort kommt ein hoher Anteil der Lehrenden aus der Anwaltschaft. Andere Räume der Begegnung von Ausbildung, Anwaltschaft und Legal Tech sind das Bucerus Summer Program in Legal Technology and Operations oder die Schwerpunktstudien wie an der Universität Osnabrück (Digital Law – Recht in der digitalen Gesellschaft). Doch das reicht nicht. Zwar gibt es den abstrakten Wunsch nach Legal Tech Inhalten laut der iur.reform-Studie und nunmehr erste Initiativen in der Universitätslandschaft. Aber vor allem in tatsächlicher Hinsicht hinkt Deutschland hinterher: Zum Beispiel zeigt die Londoner Legal Tech-Start-up Map größere Legal Tech-Start-ups und systematisiert diese. Leider fehlen dabei deutsche Akteure. Wie also kann man juristische Ausbildung und Anwaltschaft noch näher zusammenbringen, um hier in Zukunft mithalten zu können? Hierzu zehn Vorschläge:

1. Entwicklung von IT Law Clinics und Legal Tech Mentoring, um Räume für Kooperationen zwischen Studierenden und Anwälten zu schaffen sowie erste Ideen für Ausgründungen zu liefern (z. B. The Cyber Law Clinic an der Université Catholique de Lyon).
2. ECTS-Punkte im Bereich Legal Tech, um den LL. B. erwerben zu können (z. B. durch Pflichtpraktika oder Werkstudierendenjobs in IT Kanzleien).
3. Auslobung von Forschungsprojekten, Preisen und Abschlussarbeiten mit Legal Tech Kanzleien (z. B. Legal Tech-Preis des DAV).
4. Verpflichtende Integration von Legal Tech Kursen in das Schwerpunktstudium (z. B. Seminar Legal Tech und eJustice, Universitäts des Saarlandes).
5. Anerkennung von Legal Tech Online-Kursen und Zertifikaten bei der Anmeldung zum Staatsexamen (z. B. MIT Professional Certificate Program in Legal Tech in the Digital Era).

6. Interdisziplinäre Lehrstühle durch Zusammenarbeit der Rechtswissenschaft mit Informatikfakultäten (z. B. TUM Legal Tech Group).

7. Durch die Investitionsbanken geförderte Hackathons zur Entwicklung von Legal Tech Lösungen (z. B. Legal Hackathon 2024).

8. Aufbau eines Legal Tech Inkubators zur Unterstützung von Start-ups im rechtlichen Bereich (z. B. Berkeley SkyDeck).

9. Netzwerktreffen zum Austausch zwischen Studierenden, Lehrenden, Praktikern und Legal Tech-Unternehmen (z. B. Legal Tech NRW).

10. Förderung von Publikationen durch Studierende und junge Anwälte zu Legal Tech, um die Sichtbarkeit innovativer Ideen zu erhöhen.

#### **Das Leitbild für die Ausbildung im Legal Tech Bereich**

Das Leitbild aller Formate im Legal Tech Bereich muss Folgendes bleiben: Menschen sind nicht die besseren Maschinen, sondern die besseren Menschen. Das heißt, Ziel der obigen Vorschläge ist, repetitive Aufgaben zu minimieren und den Fokus auf die fachspezifischen Inhalte wie Subsumtionen zu legen (siehe für ein konkretes Curriculum Teil zwei des Beitrags in CTRL 1/24). Denn blickt man z. B. auf K. I.-Anwendungen, lassen diese keinen anderen Schluss zu. Sie umfassen heute bereits Rechtsrecherchen (z. B. ROSS Intelligence, Spellbook), Dokumentenerstellung (z. B. LegalRobot, DocuSign), Erstentwürfe für Vertragsanalysen (z. B. Kira Systems, LawGeex) und Formulierungsverbesserungen (z. B. Writefull, Grammarly Business) sowie Beweismaterialerfassung (z. B. Logikcull, Everlaw) oder Schriftsaterstellung (z. B. Contract Express) – damit haben Jurist:innen mehr Zeit für komplexe Arbeiten. Und genau die sollten Inhalt künftiger Kooperationen zwischen juristischer Ausbildung und Anwaltschaft sein. Schließlich basieren alle technischen Ausgaben auf bereits existierenden Texten, was nicht nur Urheberrechtsfragen aufwirft, sondern auch die Notwendigkeit des Menschen im Rechtssystem der Zukunft zeigt.



#### **Über die Autorin:**

*Sophie Dahmen ist Mitgründerin und Vorstandsvorsitzende der iur.reform, hat zuvor Rechtswissenschaften in München und Berlin studiert sowie nach dem ersten Examen eine Ausbildung zur Mediatorin absolviert. Sie befindet sich im juristischen Vorbereitungsdienst in Brandenburg, mit Stationen unter anderem im Jugendgefängnis und beim Honorarkonsulat in Haifa, Israel.*



#### **Über den Autor:**

*Arne P. Wegner hat Psychologie und Rechtswissenschaft in Berlin, Cambridge, Genf und Manila studiert. Er ist Promotionsstipendiat der Studienstiftung des deutschen Volkes (Paris 1), Stabsoffizier (d. R.), Mitglied von iur.reform und beendete 2023 sein Rechtsreferendariat bei Freshfields in Brüssel zum DMA, bei der Europäischen Kommission zum K.I. Akt sowie im Bundeskanzleramt.*



© anttoniart / AdobeStock

Werbung

# Was bedeutet es ganz praktisch, wenn KI in die Kanzlei oder die Rechtsabteilung einzieht?

Interview mit Björn Frommer, CEO beim Legal AI Experten JUNE, und Christian Hüp, CTO bei JUNE, über die Praxis der KI-Revolution.

**LTV: Für welche aktuellen Herausforderungen ist KI die Antwort?**

**Björn Frommer:** Im Moment geht es vor allem darum, wie wir menschliche Arbeit in technologische Lösungen überführen können. Wir alle kennen die aktuellen Probleme: Fachkräfte sind Mangelware, in Großstädten sind die Gehaltsforderungen teilweise unerfüllbar, und hinzu kommt ein demografisches Problem. Die Nachwuchskräfte haben im Studium gelernt, dass viele der manuellen Aufgaben mit den richtigen Tools gar nicht mehr nötig sind. In der juristischen Arbeitsrealität werden aber noch immer rund 90 Prozent der Arbeit mit repetitiven Tätigkeiten verrichtet. Es wird zunehmend schwieriger, Menschen zu finden, die noch so arbeiten möchten. Hinzukommt, dass der Workload durch die Komplexität der Verfahren beziehungsweise deren schierere Masse immer stärker ansteigt. Und: Auch Mandanten sind immer weniger bereit, für sinnlose händische Arbeit zu bezahlen.

Man darf die Digitalisierung nicht zu lange hinauszögern, sonst wird der Abstand zu den Vorreitern zu groß. Wie bei

der Tour de France: Sind Sie erstmal aus dem Hauptfeld zurückgefallen, fahren Ihnen die Konkurrenten uneinholbar davon.

**LTV: Muss ich meine bisherigen Software-Lösungen einmotten, wenn die KI kommt?**

**Björn Frommer:** Die Welt der KI entwickelt sich rasant, wobei völlig neue Produkttypen entstehen. Diese ergänzen die bewährten Programme, ersetzen sie aber nicht zwangsläufig. Wenn ich ein KI-gestütztes Tool wie JUNE nutze, bedeutet das nicht, dass ich die bislang eingesetzten Lösungen abschalten muss. Kanzleimanagement- oder Dokumentenmanagement-Systeme unterliegen ohnehin weniger aktuellen Trends, und sie auszutauschen ist zumeist ein großes Unterfangen. Ein gutes KI-Tool ist so konzipiert, dass es nahtlos an Vorhandenes anknüpft, um es optimal zu komplettieren.

**LTV: Kann ich durch KI-Tools komplette Anwendungen einsparen?**

**Björn Frommer:** Ich würde das eigentlich gerne mit „ja“ beantworten, aber

das Problem liegt nicht darin, dass wir zu viele Tools haben. Im Gegenteil: Wir sind längst nicht digital genug unterwegs. Sicherlich gibt es Programme, die durch KI-Anwendungen wie JUNE obsolet werden. Ermöglicht die KI-Plattform beispielsweise ein automatisiertes Reporting, kann man sich von einem separaten Reporting-Tool verabschieden. Auch zusätzliche Kollaborationslösungen können überflüssig werden. Aber so richtig spannend wird diese Frage erst in vielleicht einigen Jahren, wenn bestimmte Produktkategorien möglicherweise gar nicht mehr auf dem Markt existieren.

**LTV: Macht mich die Verwendung von Legal AI auch als Arbeitgeber attraktiver?**

**Björn Frommer:** Unbedingt! Die heutigen Traumjobs im Rechtswesen beinhalten den Bereich Tech. Die Jobtitel lauten nicht mehr einfach Refa oder Rechtsanwalt, sondern sind ausdifferenzierter. Aber ein klingvoller Titel reicht natürlich nicht aus, wenn sich dahinter die althergebrachte Rolle verbirgt. Die hochattraktiven Arbeitgeber findet man dort, wo kollaboratives Arbeiten gefragt ist, wo modernste Technologien im Einsatz und

Technologen auf Augenhöhe angestellt sind. Und damit entscheiden sich Berufseinsteiger vielfach auch für eine inhaltliche Perspektive, ein soziales Umfeld und Lebensqualität statt für das höchstmögliche Einstiegsgehalt.

**LTV: Wie schaffe ich den Weg vom analog verzeichneten Wissen auf Papier zur digitalen Plattform?**

**Björn Frommer:** Bei der Digitalisierung geht es um mehr als nur den Kauf einer neuen Software, sie beinhaltet viele Evolutionsstufen - von der Firmenkultur über die Prozesse bis hin zur Cloud-Lösung. Der Knackpunkt liegt darin, Altlasten zu überwinden. Wir alle kennen das: Die Vergangenheit versperrt uns den Blick auf die Zukunft. Das müssen wir ändern. Ein Digitalisierungsprojekt dauert, ist aber machbar, vor allem mit professioneller Unterstützung. Dann werden die Papierdokumente zu digitalen Schätzen.

**LTV: Herr Häp, wobei kann mich KI im Arbeitsalltag konkret unterstützen?**

**Christian Häp:** Generell glänzt KI dort, wo mit vielen Daten und Informationen umgegangen wird. In JUNE beispielsweise unterstützt KI unter anderem dabei, Daten automatisiert aus Dokumenten zu extrahieren. Sie ermöglicht sowohl einen schnellen Überblick über die Akte als auch ein detailliertes Eintauchen. Auch aktenübergreifend arbeitet die KI: Sie erkennt mit Large Language Models sachliche Inhalte und spürt so alle Dokumente im Wissensschatz des Anwenders auf, die relevante Informationen zu einem Thema enthalten - und zwar kontextbezogen. Dadurch findet die KI auch Wissen, von dem der Nutzer gar nicht geahnt hat, dass es vorhanden ist. Übrigens funktioniert das sprachübergreifend: Egal in welcher Sprache die Informationen vorliegen, die KI ordnet sie korrekt zu.

Wir bei JUNE wollen, dass die KI auch ganz konkret bei der anwaltlichen Wertschöpfung unterstützt. Deshalb arbeitet unsere KI beispielsweise mit automatisierten Workflows und sorgt so für effiziente Prozesse und erleichtert die Zusammenarbeit. Auch beim Erstellen von Argumentationen unterstützt die KI; Zum Beispiel entwirft sie auf Wunsch eine Gegenargumentation zu einem Absatz, wobei sie sich auf Erkenntnisse aus der Akte bezieht. Und ausgehende Schreiben

formuliert sie völlig automatisiert, gemäß einmal angelegter Vorlagen und mit Hilfe der extrahierten Daten aus den Eingangsschreiben.

Der Datenschutz ist bei all dem selbstverständlich gewährleistet: JUNE ist ISO 27001 zertifiziert und läuft sicher und souverän in einem speziell für uns eingerichteten Bereich von Azure innerhalb der EU, inklusive sämtlicher Machine-Learning- und GPT-Implementierungen.

**LTV: Wohin geht in Sachen KI im Rechtswesen die Reise in der näheren Zukunft?**

**Christian Häp:** KI macht Software vom einfachen Werkzeug zum aktiven Unterstützer. Die Integration von Large Language Models ist dabei entscheidend. JUNE hat hier eine Vorreiterrolle inne, weil wir von Anfang auf KI gesetzt haben. Und mit den neuen GPT Turbo Modellen bauen wir die Leistungsfähigkeit unserer Plattform weiter deutlich aus.

Darüber hinaus haben wir jüngst DeepL integriert und ermöglichen dadurch eine vollautomatische Übersetzung sämtlicher eingehenden sowie ausgehenden Dokumente aus allen beziehungsweise in alle Sprachen. Das vereinfacht die Arbeit mit fremdsprachigen Inhalten sowie mit internationalen Kollegen und Mandanten enorm. JUNE ist auch hier Pionier.

Zudem arbeiten wir an der Self Service Data Extraction, die es Nutzern ermöglichen wird, Daten selbstständig extrahieren zu lassen, ohne dass die KI dafür vorab von uns trainiert werden muss. Das ist Datenextraktion der neuen Generation und hebt den Umgang mit der Akte auf ein völlig neues Level.

Kurz gesagt: Unsere Vision ist es, KI in alle Aspekte der juristischen Wertschöpfung zu integrieren. Dabei setzen wir neben Azure OpenAI auch auf andere innovative Technologien wie beispielsweise Vision AI. Durch die Kombination verschiedener KI-Methoden revolutionieren wir die Datenanalyse und schaffen einzigartige Nutzererfahrungen.

**LTV: Vielen Dank für das Interview!**



**Über den Interviewten:**

*Björn Frommer ist Rechtsanwalt und Managing Partner der Kanzlei FROMMER LEGAL, Co-Founder und CEO von JUNE sowie Gründungsmitglied und Beirat des Legal Tech Verbands Deutschland. Seit Jahren engagiert er sich für technologiegestützte Lösungen im juristischen Bereich - zunächst mit eigener Abteilung innerhalb der eigenen Kanzlei. Heute wird diese Entwicklung mit JUNE konsequent fortgesetzt.*



**Über den Interviewten:**

*Als CTO bei JUNE leitet Christian Häp die Weiterentwicklung sowie den Betrieb der JUNE Legal AI & Automation Plattform und forscht an Zukunftstechnologien wie generativer KI und Machine Learning. Ursprünglich aus der Softwareentwicklung kommend, begleitete er zuvor die Rechtsanwaltskanzlei FROMMER LEGAL bei der Entwicklung und Implementierung von modernen Cloud-Technologien zur effizienten juristischen Fallbearbeitung.*



# Wenn ein Rechtsprofessor in der Vorlesung von KI “überholt” wird!

Eine neue Ära der juristischen Bildung; Der Einfluss generativer KI

Stellen Sie sich vor, Sie sind seit 25 Jahren routinierter Professor und dann passiert Folgendes in der Vorlesung, als ein Student seine Lösung eines Falles zeigt: Eine Argumentation, so präzise und durchdacht, dass sie alles übertrifft, was Sie in einem Vierteljahrhundert Lehrtätigkeit gesehen oder selbst gelehrt haben. Was ist passiert?!

In einer sich rapide wandelnden Welt, in der digitale Technologien die Grenzen traditioneller Praktiken verwischen, erlebte ich als langjähriger Wirtschaftsrechtsprofessor im letzten Sommersemester 2023 damit eine Offenbarung, die nicht nur meine Sichtweise auf die juristische Bildung revolutionierte, sondern auch tiefgreifende Fragen über das Potenzial und die Anwendung künstlicher Intelligenz (KI) im Rechtswesen aufwarf.

## **Der Wendepunkt: Eine beeindruckende Falllösung durch KI**

Als der Student mit der Unterstützung generativer KI eine Falllösung präsentierte, die alles bisher Gesehene in den Schatten stellte, wurde deutlich, dass wir am Beginn einer neuen Ära stehen.

Eine neue Ausprägung der KI, die eigenständig Inhalte generiert, transformiert die juristische Landschaft mit einer Geschwindigkeit und Tiefe, die bisher unvorstellbar war: ein Ereignis, das zutiefst beeindruckte.

## **Eine spannende Vision für die Zukunft: KI-Magie und langjährige Erfahrung zu verbinden**

Inspiriert von dieser wegweisenden Begegnung mit der KI, nahm der altgediente

Wirtschaftsprofessor, Ende 50, wieder ein Studium dieser fortschrittlichen Technologie auf und versucht mit wachsender Begeisterung mehr und mehr KI in den Lehrplan und die Praxisarbeit zu integrieren.

Es stellte sich konkret die Frage: Ist KI nicht sogar die Brücke, das eigene Lebenswerk zu vollenden und etwas der Erfahrung der nächsten Generation so weiterzugeben, dass sie es auch annehmen kann?

Das schon vor Jahrzehnten in vielen Tausenden Falllösungen entwickelte, innovative sog. Richterschema als systematischer Ansatz zur standardisierten Fallbearbeitung lässt sich überraschenderweise perfekt mit KI-Anwendungen wie ChatGPT verknüpfen. Dieses methodische Vorgehen eröffnete den Studierenden



(und auch praktizierenden Juristen) die Möglichkeit, komplexe juristische Fragestellungen mit einer zuvor unerreichten Effizienz und Kreativität zu analysieren und zu lösen.

Das haben die Studierenden zuerst bemerkt, nicht der Professor, der es eigentlich entwickelt hatte! „Chapeau“ - Hut ab!

### **Revolution auch in der juristischen Praxis?**

Diese Technologie, die eigenständig Inhalte wie Texte generieren kann, hat in den letzten Jahren enorme Fortschritte gemacht und beginnt nun, die juristische Praxis grundlegend zu verändern.

Die Fähigkeiten generativer KI-Systeme, juristische Dokumente zu erstellen, Vertragsanalysen durchzuführen und komplexe Rechtsfragen zu interpretieren, signalisieren eine signifikante Reduktion des Zeitaufwands für traditionelle juristische Aufgaben.

Für Juristen aller Art bedeutet dies eine beispiellose Möglichkeit, ihre Arbeitsweise zu revolutionieren, indem sie effizienter arbeiten und sich auf komplexere und strategisch wichtigere Aufgaben konzentrieren können.

### **Eine Herausforderung und Chance: KI als Partner**

Noch sträuben sich viele Lehrende und Juristen gegen diesen Einzug der Digitalisierung in die Rechtsberatung und Lösung von Rechtsfällen. Hier gilt es jetzt umzudenken!

Die atemberaubende digitale Entwicklung erfordert jedoch mehr als nur ein technisches Verständnis; sie fordert eine Neuausrichtung unserer Denkweise.

Juristen stehen vor der Herausforderung, KI und ihre Tools (allen voran ChatGPT) nicht als Bedrohung, sondern als Partner zu betrachten, der das volle Potenzial ihrer Praxis entfalten kann.

Die Implementierung generativer KI in Hochschulen, und dann weiterführend an den Einsatzorten der Justiz, Rechtsberatung in Kanzleien und Rechtsabteilungen ist daher nicht nur ein Schritt zur Effizienzsteigerung, sondern auch ein strategischer Zug, um in einer sich ständig

verändernden Welt wettbewerbsfähig zu bleiben.

### **3 Ansätze für eine erfolgreiche Integration von KI in der juristischen Bildung und Rechtspraxis**

**1. Aktive Auseinandersetzung mit KI-Technologien:** Lehrende und Rechtsanwender müssen sich kontinuierlich mit den neuesten Entwicklungen im Bereich der generativen KI auseinandersetzen. Dies umfasst das Erlernen der Grundlagen, das Verständnis der Anwendungsmöglichkeiten und das Erkennen der Grenzen dieser Technologien. Ja, es gilt zurück auf die Schulbank und Weiterführung des lebenslangen Lernens. Die zahlreichen Bildungsangebote im Internet und an Bildungseinrichtungen müssen mindestens 2 Stunden pro Woche für Beschäftigung mit der KI genutzt werden.

**2. Integration von KI in den Lehrplan und die Beratungspraxis:** Es ist essentiell, KI als Werkzeug in den Lehrplan zu integrieren, um Studierenden praktische Erfahrungen zu ermöglichen. Dies bereitet sie nicht nur auf die Anforderungen der modernen Rechtspraxis vor, sondern fördert auch ihr Verständnis und ihre Kompetenz im Umgang mit KI. Aber auch den bereits aktiven Juristen ist dringend anzuraten, mit kleinen KI-Aufgaben (wie z.B. einer Urteilzusammenfassung) anzufangen, erste AHA-Erlebnisse zu sammeln.

**3. Förderung eines kritischen Dialogs über KI:** Ein offener und kritischer Dialog über die Möglichkeiten und Herausforderungen der KI im Rechtswesen ist unerlässlich. Diskussionen über ethische Überlegungen, Datenschutz und die Rolle des Menschen in einer zunehmend automatisierten Rechtspraxis sind dabei von zentraler Bedeutung. Dieser Dialog kann aber nur gelingen, wenn man weiß, wie die KI u.a. mit ihren Prompts und Chatbots funktionieren.

### **Zusammenfassend: KI ist es Wert, sich mit ihr zu beschäftigen!**

Die ersten Erfahrungen mit KI verdeutlichen, dass die Bereitschaft, sich auf neue Technologien einzulassen, und die Fähigkeit, traditionelle Methoden zu hinterfragen, entscheidend sind, um das Potenzial von KI in der juristischen Bildung und Praxis zu nutzen. KI ermöglicht eine tiefgreifende Transformation der juristischen

Arbeit, indem sie Routinetätigkeiten automatisiert und den Fokus auf strategische und kreative Aufgaben verlagert.

Wir stehen an der Schwelle zu einer neuen Ära, in der KI nicht nur unsere Effizienz steigert, sondern auch die Qualität unserer Arbeit für die Lernenden und später die Mandanten verbessern kann.

Die nächsten Jahre werden zeigen, wie wir diese Technologie nutzen, um die Grenzen des Möglichen im Rechtswesen zu erweitern und eine Zukunft zu gestalten, die intelligent, effizient und kreativ ist.

Das KI Spaß machen kann, zeigen die neu gestalteten Vorlesungen mit Studierenden, die sich z.B. mit ihren KI-Ergebnissen in den nun noch häufiger anzutreffenden Präsentationen gegenseitig versuchen zu übertrumpfen.

Dazu kommen sehr ermutigende Erlebnisse bei der Lösung von praktischen Rechtsfällen: die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen, die z.B. ChatGPT liefert ist immer wieder inspirierend und hat mitunter sogar "Suchtcharakter".



### **Über den Autor:**

*Prof. Dr. iur. Thorsten Richter ist Hochschulprofessor für Wirtschaftsrecht an der HTW Dresden und zeigt auf seiner Seite [www.Richterschema.com](http://www.Richterschema.com) wie er jeden Rechts-Fall mit KI löst, Juristen das erfolgreiche Prompts beibringt und fall-lösende Chatbots (z.B. ChatGPTs) für Anwälte, Juristen und Rechtsberater baut.*



©: korn684 / Bigstock

Dokumentenautomation & Workflow Software	S. 43
Dokumentenanalyse & eDiscovery.....	S. 44
Law Practice & Contract Management.....	S. 45
Rechtsabteilung & Compliance Software.....	S. 46
Spezielle Legal Tech Anbieter.....	S. 47

Weitere Anbieter finden Sie online unter [www.Legal-Tech-Verzeichnis.de](http://www.Legal-Tech-Verzeichnis.de)

## JUNE – Legal AI & Automation

### JUNE GmbH

JUNE ist die Legal AI & Automation Plattform: JUNE strukturiert und automatisiert Vorgänge, versteht und generiert juristische Inhalte mittels KI und ermöglicht eine nahtlose Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern. Mit der modularen Cloud-Plattform arbeiten Sie produktiver und ressourceneffizienter - in Einzel- und Massenverfahren und in jeder Rechtsdisziplin. Dank automatisierter Workflows, schnellem Aktenüberblick & Deep Dive, KI-Datenextraktion aus Quellen in jeder Sprache, argumentativer Unterstützung mit KI-gestützten Erkenntnissen, direkter Kommunikation ohne Medienbruch, automatischer Schreibenerstellung und -versand über beA und E-Mail sowie Echtzeit-KPIs und Mandanten-Reporting.

Mehr Informationen unter <https://www.june.de>

Werbung

## Legal SmartDocuments

### Wolters Kluwer

Legal SmartDocuments setzt neue Standards in der maschinengestützten Dokumentenerstellung und maximiert die Effizienz im juristischen Bereich. Die innovative Software ermöglicht eine einfache Erstellung individueller Vorlagen, die auf eigenen Textmustern basieren und für die keine Programmierkenntnisse erforderlich sind. Durch Entscheidungsbäume und vorausgefüllte Antworten auf vordefinierte Fragebögen entstehen im Handumdrehen komplexe juristische Dokumente. So können die Mitarbeiter:innen einer Kanzlei oder Organisation mühelos dynamische Dokumentenvorlagen generieren, nutzen und verwalten. Von Verträgen über Vertragsvorlagen bis hin zu Schriftsätzen - alles geschieht automatisiert, was den Aufwand und die Risiken manueller Anpassungen deutlich reduziert. Damit bleibt mehr Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten und eine optimierte Betreuung der Mandant:innen bzw. Kund:innen.

Mehr Informationen unter [legalsmartdocuments.de](https://legalsmartdocuments.de)

Werbung

## JUNE – LEGAL AI & AUTOMATION



Mit der modularen und individualisierbaren Cloud-Plattform für Kanzleien und Unternehmen

- ... werden Sie unmittelbar durch KI unterstützt.
- ... automatisieren und optimieren Sie Prozesse und Arbeitsschritte.
- ... finden und strukturieren Sie wichtige Informationen.
- ... sorgen Sie für effiziente Kommunikation und Zusammenarbeit.
- ... heben Sie Wissensschätze aus vorhandenen und neuen Daten.



Science-Fiction? JUNE.

[www.june.de](https://www.june.de)

Anzeige

## Juristische Textanalyse von Datev

### DATEV eG

Die Juristische Textanalyse ist Ihr effizientes Werkzeug, das für Sie Schriftstücke analysiert, strukturiert und gliedert – für einen schnelleren Überblick und für effizientere Arbeitsprozesse. Zu analysierende Dokumente übernehmen Sie direkt aus den Akten von DATEV Anwalt classic. Analysierte Dokumente speichern Sie als Kopie in die Akte zurück. Diese lassen sich auch mit gängiger PDF-Software bearbeiten. Überzeugen Sie sich von den Vorteilen von Juristischer Textanalyse für Ihre Kanzlei. Das geht am besten in einem persönlichen Gespräch mit einem Live-Blick ins Programm. Termine können vereinbart werden unter 0800/3283863.

Mehr Informationen unter <https://www.datev.de/textanalyse/>

Werbung

## Legartis

### Legartis Technology AG

Legartis ist eine mehrfach ausgezeichnete Legal AI-Lösung zur KI-assistierten Vertragsprüfung und zur automatisierten Datenextraktion aus tausenden Verträgen. Rechtsabteilungen, Vertriebs- und Einkaufsteams nutzen Legartis, um Verträge lückenlos zu analysieren. Von Tag eins an einsatzbereit, nutzt Legartis neueste KI-Technologien, um Verträge in Sekundenschnelle auf die Einhaltung der Unternehmensrichtlinien zu überprüfen. Dies geschieht in der gewohnten Microsoft Word-Arbeitsumgebung. Das Ergebnis: Bis zu 80% schnellere Vertragsprüfungen, ein konsistent hoher Prüfungs-Standard und reduzierte Unternehmensrisiken.

Mehr Informationen unter <https://www.legartis.ai/de/>

Werbung

## Legal Tech Newsletter

Melden Sie sich jetzt online an für unseren monatlichen Legal Tech Verzeichnis-Newsletter und verpassen Sie keine wichtigen Nachrichten, Artikel und Videos mehr über die Digitalisierung der Rechtsbranche!

<https://Legal-Tech-Verzeichnis.de/newsletter>



## AnNoText

### Wolters Kluwer

Die Kanzleisoftware AnNoText beherrscht mit einer hohen Funktionstiefe den gesamten Aktenflow, von der Mandatsakquise bis zur Abrechnung und Reporting – und eignet sich selbst für komplexeste Mandatsstrukturen. Die Lösung ist hochgradig anpassbar und für Kanzleien konzipiert, die ihre IT selbst managen möchten. Modernste Technologien und KI für Workflow- und Dokumenten-Automatisierung, Wissensmanagement, Zeiterfassung & Controlling sowie Schnittstellen eröffnen Chancen für die Kanzleientwicklung. Das leistungsstarke DMS samt digitaler Bearbeitungstools & Echtzeit-Collaboration ermöglicht die effiziente anwaltliche Arbeit mit Dokumenten. AnNoText unterstützt die gesamte Wertschöpfung und befähigt Anwält:innen ihre Beratungsleistungen schneller, in hoher Qualität und kostengünstiger anzubieten.

Mehr Informationen unter [annotext.de](http://annotext.de)

Werbung

## Kleos

### Wolters Kluwer

Kleos ist eine speziell für die Cloud entwickelte Kanzleisoftware, die vollkommen im Browser funktioniert und ihren Schwerpunkt auf Einfachheit, Sicherheit und Mobilität legt. Sie eignet sich für Anwält:innen, die digital und flexibel arbeiten, sich aber nicht um die IT-Systeme kümmern möchten. Kleos bildet das Mandat vollständig ab und inkludiert z.B. ein Dokumentenmanagement, Abrechnungen nach RVG oder Zeit samt Auswertungen, die FIBU sowie das beA-Postfach. Das eingebettete Mandantenportal „Kleos Connect“ für sicheren Datenaustausch ermöglicht einen erstklassigen Mandantenservice. Von unterwegs aus nutzen Sie Kleos per App. Kleos speichert Kanzleidata geschützt und ISO-zertifiziert auf sicheren Servern in Deutschland.

Mehr Informationen unter [kleos.wolterskluwer.de](http://kleos.wolterskluwer.de)

Werbung

Ich will nicht ewig  
Akten organisieren.  
Ich will einfach  
arbeiten.

Gut so, denn der Weg zum zeitsparenden Mandatsmanagement ist meist viel einfacher, als die meisten denken. Das cloudbasierte Anwaltsprogramm **Actaport** bietet Ihnen alles, was Sie brauchen: Mobilität, Übersicht, Struktur, reibungsfreie Prozesse und Anbindungen an Ihre bestehenden Tools.

**ACTAPORT**

mehr auf [www.actaport.de](http://www.actaport.de)



Anzeige

## LEDOX<sup>365</sup>

### Join GmbH

LEDOX<sup>365</sup> ist eine Vertragsmanagement-Lösung auf Basis von Microsoft 365. Damit erhalten Unternehmensjuristen und das Business eine zentrale Software für die Verwaltung des gesamten Vertragslebenszyklus und die Zusammenarbeit mit digitalen Prozessen. LEDOX<sup>365</sup> ist ein Produkt der Join GmbH mit Standorten in Magdeburg und Eisenach. Join hat über 25 Jahre IT-Projekterfahrung und verfügt u.a. über tiefgreifende Kompetenzen in Microsoft Office 365, SharePoint und Dokumentenmanagement. Unsere Lösungen werden von über 700+ Kunden in über 3000+ Projekten auf der ganzen Welt eingesetzt.

Mehr Informationen unter <https://www.ledox365.de>

Werbung

## JUNE – Legal AI & Automation

### JUNE GmbH

JUNE ist die Legal AI & Automation Plattform: JUNE strukturiert und automatisiert Vorgänge, versteht und generiert juristische Inhalte mittels KI und ermöglicht eine nahtlose Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern. Mit der modularen Cloud-Plattform arbeiten Sie produktiver und ressourceneffizienter - in Einzel- und Massenverfahren, in Legal Operations und in jeder Rechtsdisziplin. Dank automatisierter Workflows, schnellem Aktenüberblick & Deep Dive, KI-Datenextraktion aus Quellen in jeder Sprache, argumentativer Unterstützung mit KI-gestützten Erkenntnissen, direkter Kommunikation ohne Medienbruch, automatischer Schreibenerstellung und -versand über beA und E-Mail sowie Echtzeit-KPIs und Mandanten-Reporting.

Mehr Informationen unter <https://www.june.de>

Werbung

## Legisway

### Wolters Kluwer

Ganz gleich ob Vertrags-, Verfahrens- oder Beteiligungsmanagement, die All-in-One Software Legisway unterstützt Sie bei allen Aufgaben der Rechtsabteilung. Im Vergleich zu Einzellösungen, die nur für bestimmte Aufgabenbereiche ausgelegt sind, kann sie jederzeit angepasst werden. Verbessern Sie die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit z. B. mit Self-Service Funktionen oder einem Ticketsystem, optimieren Sie Ihr Vertragsmanagement mit künstlicher Intelligenz und treiben Sie das Unternehmenswachstum proaktiv voran. Die Cloud-Lösung Legisway Essentials ist dank praxiserprobter Voreinstellungen sofort startklar - ganz ohne zeitaufwändige Implementierung. Mit der komplett konfigurierbaren Lösung Legisway Enterprise meistern Sie selbst die anspruchsvollsten Anforderungen.

Mehr Informationen unter <https://www.legisway.de>

Werbung

# Spezielle Legal Tech Anbieter

## DictNow

### Wolters Kluwer

Vom digitalen Diktat, über die juristische Spracherkennung bis hin zur mobilen App deckt DictNow alle Anforderungen einer modernen Organisation in nur einer Anwendung ab:

- Dokumentenerstellung ohne Transkription: Mit DictNow sehen Sie das Diktierte in Echtzeit.
- Integrierte Workflows: DictNow liefert Ihnen frei definierbare Workflows zur Weiterverarbeitung Ihrer Diktate, sowie nützliche Funktionen zur automatischen Formatierung und Zuordnung Ihrer Schriftstücke.
- KI-gestützte Spracherkennung: DictNow nutzt neuronale Netzwerke und Deep Learning-Technologie, um eine superschnelle und akkurate Erkennung zu ermöglichen. Dadurch können Sie die Spracherkennung ohne vorheriges Training sofort nutzen.

Mehr Informationen unter [dictnow.de](https://dictnow.de)

Werbung

## TriNotar

### Wolters Kluwer

Die Notariatssoftware TriNotar bietet Ihnen als innovative Softwarelösung alle Werkzeuge für ein erfolgreiches Notariatsmanagement. TriNotar unterstützt Sie bei allen wichtigen Prozessen in Ihrem Notariat, sodass Sie die dadurch gewonnene Zeit nutzen können, um sich noch mehr auf die individuelle Beratung Ihrer Mandanten zu fokussieren. Führen Sie ein vollständig digitalisiertes Notariat mit der elektronischen Nebenakte nach §43 NotAktVV und vielen hocheffizienten Features: Dokumentenmanagement mit Versionsverwaltung, Workflowunterstützung, umfangreiche PDF-Werkzeuge, Handelsregisterimport und weitere Schnittstellen.

Mehr Informationen unter [trinotar.de](https://trinotar.de)

Werbung



Legal Tech und Legal KI bieten viele neue Job-Möglichkeiten. Informieren Sie sich jetzt im Legal Tech Verzeichnis.

<https://legal-tech-verzeichnis.de/jobs>

# Legal Tech Start-Up stellt sich vor



Interview mit Maximilian Reinhard, Mitgründer und CPO von Legalian

## Seit wann gibt es Legalian?

Legalian wurde 2023 von Benedikt Reinhard, Constantin Wild und mir ins Leben gerufen. Die Idee hatte sich im Rahmen unserer beruflichen Erfahrung im FinTech und Private Equity Sektor quasi aufgedrängt; die Konsequenz aus dem kontinuierlichen Streben nach mehr Transparenz bei Kapitalgeschäften, sind ein verschärftes Geldwäschegesetz (GwG) - und ein damit einhergehender, erhöhter Dokumentationsaufwand mit entsprechender Prozesskomplexität um den regulatorischen Pflichten gerecht zu werden. Hier setzt Legalian an.



## Was bietet Legalian?

Legalian ist eine Plattform, die den gesamten Prüfprozess des GwG transparent und automatisiert abbildet. Dabei setzt sie bereits bei der Mandatsannahme an. Direkte Anbindungen als akkreditierter Partner der Register ermöglichen Datenabfragen in real-time, die auf Basis proprietärer und eigens trainierter KI-Modelle, relevante Daten extrahieren und dem Mandat hinzufügen. Fragebögen zur üblichen KYC-Prüfung können dabei eingebunden werden und runden das Mandat zusammen mit einer Übersicht der Gesellschafterstruktur, der Identifizierung der eigentlichen Eigentümer inklusive Risikoanalyse und einem kontinuierlichen Monitoring ab, sodass ein GwG-konformes Reporting für die Berufskammer jederzeit auf Knopfdruck verfügbar ist.

Bei allen Prozessen agiert unsere KI im Hintergrund und übernimmt die datengetriebenen Aufgaben. Sie erstellt Übersichten der Gesellschafterstruktur und extrahiert die relevanten Informationen aus den Originaldokumenten - die Quelle der vorausgefüllten Informationen kann dabei einfach eingesehen werden und ermöglicht eine optimale Qualitätskontrolle.

Natürlich wurde die gesamte Plattform auf die hohen Datenschutzerfordernungen der Zielgruppe ausgelegt. Daten verlassen niemals Deutschland und durch unsere proprietären KI-Modelle werden keine Daten an Drittanbieter wie z.B. OpenAI weitergegeben.

## Wer ist die Zielgruppe von Legalian?

Legalian richtet sich primär an Notare und Rechtsanwälte sowie deren Mandanten. Die Plattform ist so konzipiert, dass sie von Notariaten und Kanzleien jeglicher Größe optimal genutzt werden kann. Besonders effektiv ist Legalian bei Geschäftskunden, die oft eine komplexere Gesellschafterstruktur aufweisen und deren manuelle Bearbeitung viel Zeit in Anspruch nimmt. Durch die Anbindung internationaler Register ist auch eine internationale Mandantschaft kein Hindernis und kann effizient und GwG-konform über die Legalian Plattform abgewickelt werden. Legalian findet innerhalb des Notariats und der Kanzlei Anwendung bei einer breiten Nutzergruppe und wird im Alltag bereits von Fachangestellten bis hin zu Notaren, Rechtsanwälten und Partnern genutzt.





**beck-online**  
DIE DATENBANK

# C.H.BECK

Recht – Steuern – Wirtschaft: beck-online

Die Unternehmensgruppe C.H.BECK beschäftigt als führendes Medienunternehmen mehr als 2.000 Mitarbeiter in Europa. Mit beck-online bieten wir die inhaltlich und technologisch führende juristische Fachdatenbank und Plattform im deutschen Markt an. Mit Seminar- und Webinarunternehmen, E-Commerce-Plattformen sowie vielen weiteren juristischen Unternehmungen und Beteiligungen im In- und Ausland deckt C.H.BECK das gesamte Portfolio eines innovativen Medienhauses ab.

Im Bereich Legal Tech am Standort München-Schwabing suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt

## (Senior-) Manager Legal Tech (m/w/d)

### Ihre Aufgaben

- Entwickeln von innovativen digitalen Produkten und Lösungen, die unsere digitalen Angebote, insbesondere „beck-online“, ergänzen und erweitern
- Analysieren des Bedarfs unserer Nutzer und der Nutzer internationaler Angebote für Juristen
- Beobachten der Märkte sowie der fachlichen und technologischen Entwicklungen im Bereich Legal Tech, insbesondere im Bereich der KI und der großen Sprachmodelle (LLM)
- Übertragen von Trends in marktfähige Produktentwicklungen
- Vernetzen des Verlags mit der Start-up-Szene und anbinden von jungen innovativen Unternehmen
- Entwickeln von Vorschlägen für neue digitale Produkte, Funktionen, Schnittstellen und für Plattform-Angebote in Abstimmung mit den Stakeholdern im Unternehmen
- Koordinieren der Auswahl und Konkretisierung Ihrer Produktideen und steuern der Projekte zur Umsetzung und Implementierung der neuen Produkte
- Steuern der an der Projektumsetzung beteiligten internen Fachabteilungen und externen Partner und Dienstleister
- Pflegen unseres nationalen und internationalen Netzwerks zu Partnern und Marktbegleitern

### Ihr Profil

- Sie haben Wirtschaftsrecht, Rechts- und Wirtschaftswissenschaften oder ein vergleichbares Studium erfolgreich absolviert
- Sie haben Erfahrungen gesammelt in einem juristischen Beruf oder im IT-Umfeld juristischer Berufsgruppen
- Sie verfügen über fundierte IT- und/oder Legal Tech-Kenntnisse und haben Erfahrung mit der Entwicklung und Implementierung von IT-Anwendungen und digitalen Produkten
- Sie zeigen ein hohes Maß an Eigeninitiative und haben Freude an der Entwicklung kreativer und pragmatischer Lösungen in einem interdisziplinären Team
- Sie haben Erfahrungen im Projektmanagement gesammelt

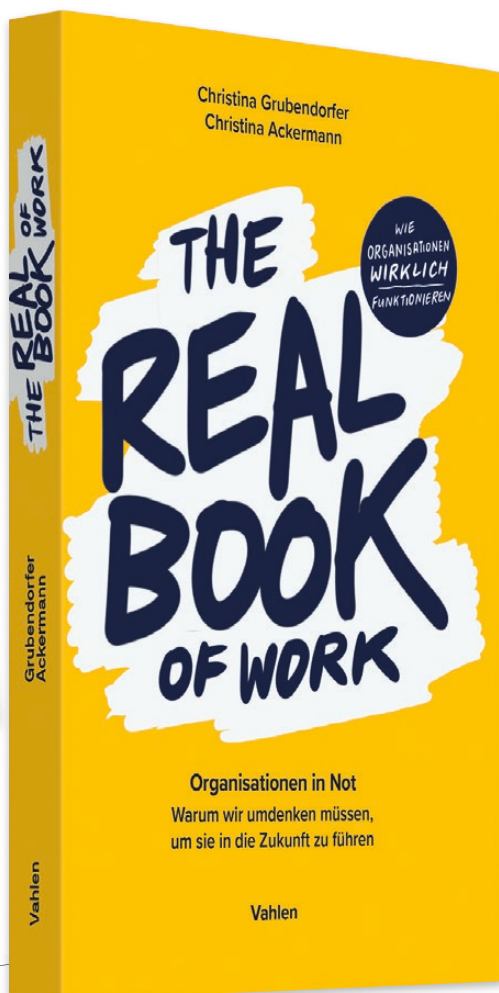
### Unser Angebot

- Großer Gestaltungsspielraum, kurze Entscheidungswege und flache Hierarchien
- Attraktiver Standort München-Schwabing
- Individuelle Programme zur beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung
- Umfassendes Sport- und Gesundheitsangebot
- Faire und leistungsgerechte Vergütung sowie umfassende Zusatzleistungen

Bitte senden Sie Ihre Bewerbungsunterlagen unter Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung und Ihres möglichen Eintrittstermins an [bewerbung@beck.de](mailto:bewerbung@beck.de).

Verlag C.H.BECK  
Personalabteilung  
Wilhelmstr. 9  
80801 München

# Das »Aufklärungsbuch« für bessere Unternehmensführung.



Grubendorfer/Ackermann

## **The Real Book of Work**

Organisationen in Not. Warum wir umdenken müssen, um sie in die Zukunft zu führen

2023. 368 Seiten.  
Gebunden € 29,80  
ISBN 978-3-8006-7154-0

Bestellen Sie bei **Schweitzer**  
Fachinformationen in Ihrer Nähe oder  
unter [www.schweitzer-online.de](http://www.schweitzer-online.de)

## Provokant und überzeugend

erteilt das Buch eine Absage an den Hype um gängige Managementansätze. Stattdessen nutzen die Autorinnen die Systemtheorie als Basis, um zu erklären, wie komplexe Organisationen wirklich funktionieren. Mit vielen Beispielen aus der Unternehmenspraxis zeigen sie, was gute Führung zukünftig ausmacht. Zahlreiche humorvolle Infografiken machen beim Lesen Spaß und das Buch leicht verständlich.

”

Besser kann man Arbeit in und an Organisationen nicht beschreiben.

Andreas Tzschoppe-Kölling, prego services GmbH

