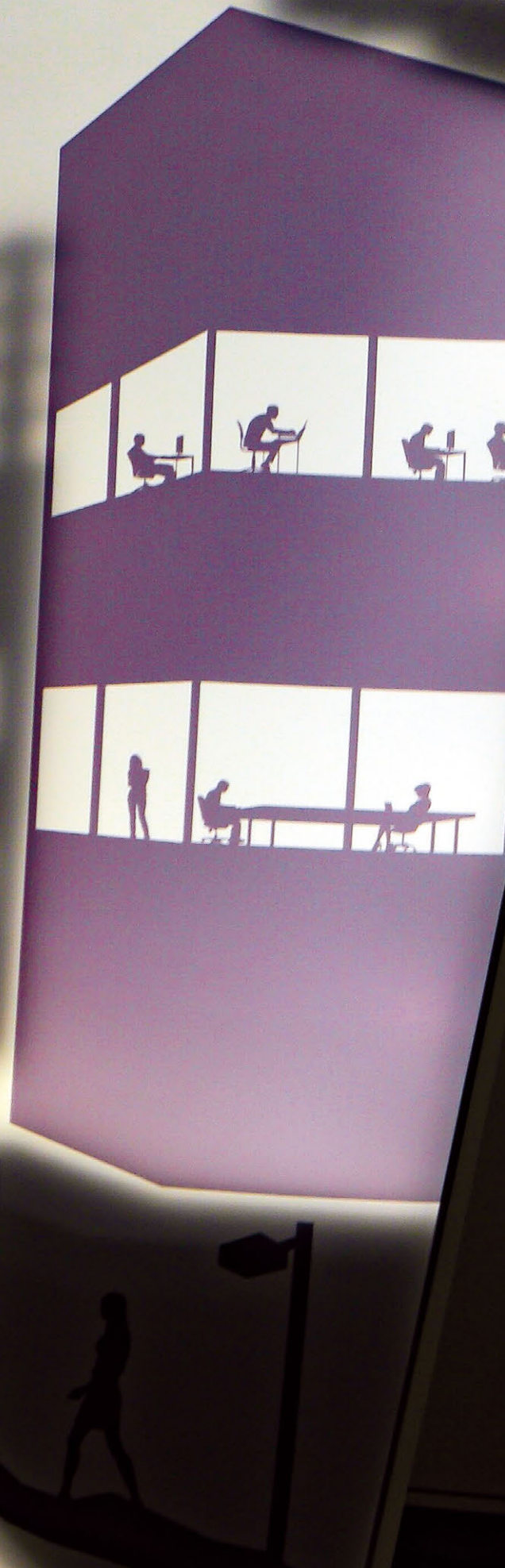


*„Legal Tech ist
nur ein Teil
vom Ganzen“*



FOTO: ANDREAS ANHALT

Der Hype um Legal Tech ist groß. Aber immer wichtiger wird das Thema Legal Operations, das sich mit dem Management von Rechtsabteilungen befasst. Schon jetzt werden Legal-Operations-Experten händeringend gesucht. Das Expertengespräch zwischen Achim Tschauer und Patrick Schroer verrät, warum sich diese Spezialisierung lohnt.





Achim Tschauder

Achim Tschauder (52) ist Betriebswirt und hat 10 Jahre den Bereich Marketing und Geschäftsentwicklung für die deutschen Standorte von Clifford Chance verantwortet. Seit 2016 beschäftigt er sich intensiv mit dem Thema Legal Operations und hat zusammen mit JUVE und dem NWB Verlag eine Legal-Operations-Jahreskonferenz ins Leben gerufen. Für den Hamburger Legal Operations Campus fungiert er als Programmdirektor.

FOTO: DOMINIK ROSSE

Legal Operations – was ist das eigentlich?

Achim Tschauder: Legal Operations umfasst alle Themen einer Rechtsabteilung und Kanzlei, die für die Leistungserbringung erforderlich sind – außer Jura. Es geht im Wesentlichen darum, Rechtsabteilungen, aber auch Kanzleien, zu optimieren, die Leistung messbar zu machen und letztlich effizienter zu arbeiten. Dafür kommen oft Methoden aus der Betriebswirtschaftslehre zum Einsatz. Prozessmanagement etwa ist ein wichtiger Aspekt.

Dr. Patrick Schroer: Vor zwei bis drei Jahren konnte kaum jemand in Deutschland etwas mit dem Begriff anfangen. Heute gibt es einige Dutzend Mitstreiter, die quasi hauptberuflich das Thema Legal Operations in Unternehmen vorantreiben und verantworten. Und es werden immer mehr. Auch auf Kanzleiseite nimmt das Thema Fahrt auf.

Wie wirkt sich Legal Operations auf die Arbeit von Kanzleien und Anwälten aus?

Tschauder: Der Kostendruck in Unternehmen ist riesig. Die Rechtsabteilungen optimieren ihre Arbeitsprozesse und damit auch den Mandatierungsprozess. Die Anforderungen an Kanzleien ändern sich, und damit die Art und Weise, wie sie Leistungen erbringen sollen. Je professionalisierter das Management der Rechtsabteilungen wird, desto mehr erwarten sie das auch von Kanzleien. Neue Preismodelle und Abrechnungsmethoden, innovative Arbeitsweisen und der Einsatz von Technologie sind nur einige Anforderungen, die Unternehmen deutlicher als früher an Kanzleien stellen.

Schroer: Die Mandantenfrage ‚Wie könnt ihr effizienter arbeiten?‘ sollten Anwälte in Zukunft beantworten und auch darlegen können. Vielleicht entwickeln sich daraus für wiederkehrende Tätigkeiten ja auch Standards, die allgemein anerkannt sind. In anderen Industrien ist dies schon seit langer Zeit üblich. Deswegen sollten Juristen sich auch mit Themen wie Legal Operations beschäftigen.

Wie reagieren Kanzleien auf die veränderten Anforderungen?

Schroer: Sehr vereinzelt gibt es in Kanzleien bereits Personen, die sich ausschließlich oder überwiegend mit Legal Operations befassen. Aber sowohl die Unternehmen als auch die Kanzleien stellen sich die Frage: Wo bekomme ich qualifizierte Legal-Operations-Experten her? An den Universitäten gibt es mittlerweile einige Initiativen, die sich mit Legal Tech beschäftigen. Veranstaltungen zu Legal Operations sucht man oft vergeblich. Das liegt natürlich auch daran, dass das Thema kein Examenstoff ist. Die Bucerius Law School bietet seit 2017 ein Technologiezertifikat für Jurastudenten an. Zudem führt sie jedes Jahr das ‚Summer Program‘ für deutsche und internationale Studierende in ‚Legal Technology and Operations‘ durch. Dass es in den vergangenen Jahren immer mehr studentische Initiativen und Vorlesungen zu Legal Tech gab, zeigt klar: Das Interesse an aktuellen Themen ist da, auch wenn sie nicht Teil des Examens sind.

Legal Tech ist schon seit einigen Jahren das Hype-Thema. Jetzt kommt Legal Operations. Wie gehört beides zusammen?

Tschauder: Technologie, und damit Legal Tech, ist ein Handlungsfeld von Legal Operations, ein wichtiges, aber nur ein Teil vom Ganzen. Legal Tech ging durch die Decke. Aber wenn wir ehrlich sind – kaum jemand wusste genau, welche Probleme er eigentlich mit Legal Tech lösen wollte. Viele sind beim Thema Legal Tech zu früh abgebogen. Vor der Einführung von Technologie steht die Optimierung und Standardisierung der relevanten Abläufe. Mit dem Legal-Tech-Hype sind diese zwei wichtigen Schritte und grundlegenden Aspekte von Legal Operations – nämlich Optimierung und Standardisierung von Prozessen – übersprungen worden.

Legal Operations hat viel mit betriebswirtschaftlichen Aspekten und dem Management von Arbeitsabläufen zu tun. Sind Volljuristen dafür überhaupt die Richtigen?



FOTO: CHRISTINA KLOOBT

Patrick Schroer

Dr. Patrick Schroer (41) ist seit über fünf Jahren Geschäftsführer von Bucerius Education, einer Tochtergesellschaft der Bucerius Law School in Hamburg. Am ‚Bucerius Center on the Legal Profession‘ bietet die Hochschule unter anderem den Legal Operations Campus als Aus- und Weiterbildungsplattform an. Der Campus startet in diesem Herbst.

Tschauder: Dazu gibt es verschiedene Meinungen. Die einen sagen: Nur Juristen sind dazu in der Lage, weil nur ein Jurist wirklich verstehen kann, wie ein Jurist tickt. Die anderen sind der Meinung: Legal Operations ist vor allem die Anwendung von Methodenkompetenz. Man muss zwar die Juristerei kennen, aber kein Volljurist sein. Klar ist, dass Legal Operations kein klares Berufsbild ist, zumindest bisher. Wenn sich Legal Operations und damit ein entsprechendes Berufsbild weiter etabliert, könnte das die Kanzleien und Rechtsabteilungen zumindest bunter machen. Die Arbeit in gemischten Teams gewinnt an Bedeutung. Nicht jeder muss mehr zwei Staatsexamen haben, unterschiedliche und mehr Kompetenzen im Team könnten sich zur Normalität entwickeln.

Methodenkompetenzen, Standardisierung und Prozessmanagement – hört sich erstmal nach viel administrativer Arbeit an. Ist das nicht langweilig?

Tschauder: Nein, im Gegenteil. Legal Operations hat das Potenzial, den Rechtsmarkt zu verändern. Und wer in einer solchen Rolle arbeitet, prägt die Entwicklung mit und nimmt Einfluss darauf, wie unsere Arbeit in Zukunft aussehen

soll. Der gestalterische Aspekt ist groß. Die Arbeit ist abwechslungsreich, es gibt viel zu tun und am Ende haben Legal-Operations-Experten auch eine Art Führungsrolle in Unternehmen, weil sie mitgestalten, wo es hingehen soll.

Wenn Legal Operations kein klares Berufsbild ist und auch die Unis nur wenig bieten – wo kann man Legal Operations lernen?

Schroer: Die zahlreichen Reaktionen auf die gemeinsame Studie mit der Boston Consulting Group 2018 über Legal Operations haben gezeigt, dass das Thema für den Rechtsmarkt von großer Relevanz ist. Bisher musste man sich Informationen zum Thema mühsam zusammensuchen. Es gibt bereits einzelne Veranstaltungen dazu, die aber oft sehr theoretisch und aus den USA heraus getrieben sind. Angebote, die Personen in Kanzleien und Rechtsabteilungen Methoden an die Hand geben, um Projekte anzustoßen und umzusetzen, sucht man vergebens. Die Nachfrage nach einem strukturierten Aus- und Fortbildungsprogramm ist aber da. Das war auch der Grund, wieso wir den Legal Operations Campus am ‚Bucerius Center on the Legal Profession‘ ins Leben gerufen haben.



FOTO: CHRISTINA KLODDT



Der Legal Operations Campus – das ist ein Aus- und Fortbildungsprogramm, das die Bucerius Executive Education zusammen mit Achim Tschauer entworfen hat, und an dem sich auch der Innovation-Hub Reinvent beteiligt. Wie genau sieht das Programm aus?

Tschauer: Wir starten im Herbst 2020 mit drei Pilotveranstaltungen. Sechs weitere Veranstaltungen sind bereits geplant. Die Bucerius Executive Education bringt vor allem ihre didaktischen Kompetenzen ein, ich bin für die Themenauswahl und das Fachliche verantwortlich. Reinvent stellt sein Netzwerk und die Räumlichkeiten zur Verfügung – auch wenn wir das Ganze wohl coronabedingt vorerst online stattfinden lassen müssen. Die erste Veranstaltung dreht sich um Prozessoptimierung. Unser Ziel ist es, den Teilnehmern etwas an die Hand zu geben. Jeder soll nach der Veranstaltung in der Lage sein, auf Basis der erlernten Methoden Maßnahmen zu initiieren, zu planen und umzusetzen. Dafür holen wir Referenten aus der Praxis. Für das Prozessmanagement-Seminar haben wir jemanden aus der Logistikbranche gewinnen können, der dieses Wissen seit einigen Jahren erfolgreich in einer

Rechtsabteilung anwendet. Die zweite Veranstaltung behandelt das Thema Contract Management. Die Teilnehmer lernen die Grundlagen des Vertragsmanagements und wie sie ein Projekt aufsetzen, um ein Contract Management System auszuwählen und in ihrem Unternehmen oder der Kanzlei zu implementieren. Eine weitere Veranstaltung widmet sich dem Thema Outside Counsel Management – es geht also darum, wie Rechtsabteilungen die Zusammenarbeit mit Kanzleien optimieren können.

An wen richtet sich das?

Schroer: Die Veranstaltungen richten sich an alle Interessierten – sowohl aus Rechtsabteilungen als auch Kanzleien. Ein berufsgruppenübergreifender Austausch ist wichtiger Bestandteil des Konzepts. Auch Studenten und wissenschaftlichen Mitarbeitern steht der Legal Operations Campus offen. Die Idee ist, den Campus weiter auszubauen, um für Nachwuchsjuristen und Professionals passende Angebote zu entwickeln. Je früher man sich mit dem Thema beschäftigt, desto besser. Da das Thema nicht examensrelevant ist, bleibt es bei der Eigeninitiative eines jeden.

Das Gespräch führte Helena Hauser.