

Jura allein reicht nicht

Unternehmensjuristen: gefragte Schlüsselkompetenzen für künftigen Erfolg

Von Dr. Alexander Zinser, LL.M., EMBA HSG



Legal-Design-Thinking, eine der Schlüsselkompetenzen, erfordert und fördert das Brainstorming über mögliche Lösungsansätze und führt zu einem völlig unkonventionellen Denken.

Digitalisierung, Automatisierung, künstliche Intelligenz, Datenanalyse, Legal-Tech, Legal-Innovation – alles Themen, die die Rechtsabteilungen zuhauf beschäftigen. Die zunehmende Technologisierung, die Unsicherheit der Märkte und geopolitische Entwicklungen haben die Art und Weise sowie den Fokus der Erbringung juristischer Dienstleistungen verändert. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Frage, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Unternehmensjuristen künftig benötigen, um als ein kompetenter und vertrauenswürdiger Berater ihres Unternehmens erfolgreich agieren zu können.

Schlüsselkompetenzen für Unternehmensjuristen

Um für die Entwicklungen und Herausforderungen der Zukunft gerüstet zu sein, sollten Unternehmensjuristen fünf Schlüsselkompetenzen entwickeln:

1. Rechtstechnologische Kompetenz
2. Projektmanagement
3. Kreativität und Legal-Design-Thinking
4. Soft Skills
5. Lebenslanges Lernen und Lernflexibilität



Dr. iur. Alexander Zinser, LL.M., EMBA HSG

Roy C. Hitchman AG, Zürich
Partner, Consultant in Executive Search

alexander.zinser@hitchman.ch
www.roy-hitchman.ch

1. Rechtstechnologische Kompetenz

Rechtstechnologien verändern die Arbeitsweise von Rechtsabteilungen, wobei die Technologie als solche nicht die Lösung ist. Vielmehr ist es die sorgfältige Auswahl, Implementierung und Anwendung der Technologie, um ineffiziente Abläufe und Tätigkeiten zu beseitigen. Unternehmensjuristen können dann ihren Fokus auf die strategischeren und juristisch anspruchsvolleren Tätigkeiten richten.

Juristen müssen ihr juristisches Fachwissen immer auf dem neuesten Stand halten. Nichts anderes kann und muss hinsichtlich des Verständnisses für Technologie und das Wissen um ihre Nutzung gelten. Es geht um das Definieren und Gestalten von Prozessabläufen mit Hilfe von Technologien. Hinzu kommt, dass auch die technologischen Hilfsmittel einem stetigen Wandel unterzogen sind.

Die fähigsten und erfolgreichsten Unternehmensjuristen werden diejenigen sein, die ihre juristischen Kenntnisse um Wissen über Rechtstechnologien ergänzen. Gerade für Unternehmensjuristen, die die Rolle eines General Counsel anstreben, sind vertiefte Kenntnisse auf dem Gebiet der Rechtstechnologien unerlässlich und sind Teil des Anforderungsprofils bei der Auswahl von entsprechenden Führungskräften.

Unternehmensjuristen können sich schnell auf den neuesten Stand bringen mit der Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen und Konferenzen zu Rechtstechnologien wie zum Beispiel dem „Legal Hackathon“ in Deutschland oder der Konferenz „LegalInnovation“ in der Schweiz.

Das Lesen von Zeitschriften, Magazinen und Newslettern zum Themenbereich Rechtstechnologien sowie das Hören von Podcasts schafft auf effiziente Weise einen Überblick – verbunden mit der Gelegenheit, sich tiefer in die Materie einzulesen und einzuhören. Auch die Mitgliedschaft in und die aktive Teilnahme an einem berufsspezifischen Verband zu Rechtstechnologien, zum Beispiel dem Legal Tech Verband Deutschland e.V., der Swiss LegalTech Association (SLTA), dem Liquid Legal Institute (LLI) oder dem internationalen Branchenverband Corporate Legal Operations Consortium (CLOC), bringen Mehrwert.

Ein Legal-Tech-Roundtable kann eine vertrauensvolle Umgebung und eine geeignete Plattform für einen Erfahrungsaustausch bieten. Ein solches Forum kann dazu beitragen, die Best Practices anderer Unternehmensjuristen auf dem Gebiet der Rechtstechnologie kennenzulernen. Diese Einblicke sind nicht notwendigerweise branchenbezogen und können daher den Erfahrungsaustausch über die Auswahl, Implementierung und die Steuerung von Rechtstechnologien sowie ihre praktischen Anwendungen umfassen.

2. Projektmanagement

Angesichts der Vielzahl rechtlicher Vorgaben, der Internationalisierung und Komplexität der Sachverhalte sind Kenntnisse auf dem Gebiet des Projektmanagements gefordert. Das Projektmanagement ist auch bei der Bearbeitung von rechtlichen Sachverhalten kein „Nice-to-have“, sondern mehr denn je ein grundlegender Bestandteil von Transaktionen und Großprojekten. Diese gelingen mit einer Kombination aus juristischer Fachexpertise und Pro-

jektmanagement. Durch Methoden aus dem klassischen und agilen Projektmanagement erhöht sich die Reaktionsfähigkeit. Auch können Leistungsinhalt und -umfang von Transaktionen und Projekten jeweils aktuell angepasst werden.

Gefragt sind Unternehmensjuristen, die über hervorragende Rechtskenntnisse verfügen und Projekte mit verschiedenen Tools, gepaart mit unternehmerischem und systematischem Denken, führen können. Davon zu unterscheiden sind Projektjuristen, die in Großprojekten eingesetzt werden, um Routinetätigkeiten wie zum Beispiel Datenanalysen zu übernehmen.

Innerhalb von komplexen rechtlichen Transaktionen sind, neben klassischen juristischen Fähigkeiten, insbesondere steuerliche und betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Data-&-Analytics-Fähigkeiten sowie Legal-Tech-Lösungen gefragt. Juristen arbeiten dann mit einem interdisziplinären Denkansatz, um den Belangen sämtlicher Stakeholder im Rahmen eines (Groß-)Projekts gerecht zu werden.

Ein erfolgreiches Projektmanagement macht komplexe rechtliche Transaktionen planbar, Risiken frühzeitig erkennbar und Erfolge messbar. Insbesondere tagesaktuelle Übersichten und Zeitschienen ermöglichen eine präzise Ressourcenplanung und Risikoabwägung im Einzelfall. Alle Stakeholder haben Transparenz hinsichtlich der Abläufe, Kosten und des jeweiligen Projektstatus. Ein erfolgreiches Projektmanagement erfordert das Umgehen mit Komplexität. Neben dem Beherrschen des Projektmanagements ist es erforderlich, schnell Entscheidungen zu treffen oder – je nach Organisationsgrad – Empfehlungen

auszusprechen. Außerdem werden Führungsqualitäten erwartet. Projekte und Transaktionen können heute und mehr denn je zukünftig ohne ein effizientes Projektmanagement nicht zeitgerecht, kosteneffizient und möglichst ressourcenschonend bewältigt werden.

3. Kreativität und Legal-Design-Thinking

Routine und die Orientierung an Präzedenzfällen hindern Unternehmensjuristen daran, kreativ tätig zu sein und neue Ideen vorzuschlagen. Auch sind sie zuweilen zu sehr beschäftigt, um über eine neue Lösung für ein altes Problem nachzudenken und neue Ansätze oder Lösungen zu entwickeln. Unternehmensjuristen können ihren Organisationen nur effektiv helfen, wenn sie die Kraft der Innovation nutzen. Sie müssen die Fähigkeit haben, anders zu denken – und zwar nicht nur linear. Sie müssen hinterfragen, wie bisher die Dinge immer gemacht wurden, und dann nach neuen Wegen und Lösungsansätzen suchen.

Häufig wird die analytische Standardformel angewandt: Die Rechtsfrage wird identifiziert, die Rechtsnorm erläutert, das Gesetz analysiert und eine Schlussfolgerung gezogen. Neue und andere Wege der Problemlösung gilt es zu erforschen. Insbesondere das Modell Legal-Design-Thinking kann für Unternehmensjuristen eine Hilfe sein, die Bedürfnisse ihrer Mandanten neu zu bewerten und kreative Lösungen zu entwickeln. Legal-Design-Thinking lässt sich als ein Prozess beschreiben, der mit der klaren Definition eines Problems beginnt und mit der Suche nach Lösungen fortfährt, ohne dem Prozess selbst irgendwelche Beschränkungen aufzuerlegen.

Legal-Design-Thinking erfordert und fördert das Brainstorming über mögliche Lösungsansätze und führt zu einem völlig unkonventionellen Denken. Es gilt, Lösungsansätze zu erschaffen, diese zu testen, weiterzuentwickeln und dadurch wieder neue Ansätze zu generieren. Legal-Design-Thinking ist ein Mittel, um einen Ausgangspunkt zu finden, auf diesen aufzubauen und weiter zu verbessern.

Gewöhnlich vollzieht sich der Prozess des Legal-Design-Thinkings in fünf Schritten:

1. Identifizierung der Interessengruppen und ihrer Bedürfnisse,
2. Zusammenfassen von Informationen und Identifizierung der Problemstellung,
3. Brainstorming und Entwicklung verschiedener Lösungen,
4. Testen und Implementieren des Lösungsansatzes,
5. Weiterentwicklung des Lösungsansatzes unter Einbeziehung des laufend einzuholenden Feedbacks.

Diese Schritte lassen mehr Gestaltungsspielraum für kreatives Experimentieren mit alternativen Lösungen und stellen die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt. Unternehmensjuristen sind angehalten, das Problem aus einer stärker kooperativen Perspektive zu betrachten. Legal-Design-Thinking fördert das Entwickeln von neuen Lösungsansätzen und damit auch die Innovation.

Für Unternehmensjuristen bietet die Problemlösungsmethodik des Legal-Design-Thinking eine effektive Möglichkeit, wichtige und für das Unternehmen einschneidende

Fragen zu beantworten. Es ist eine ganzheitliche Denkweise, die das Potential der Innovation, die Bedürfnisse des Unternehmens und das Erzielen des geschäftlichen Erfolgs miteinander verbindet. Legal-Design-Thinking dient dazu, auf intelligente und flexible Weise die gordischen Knoten zu lösen, mit denen Unternehmensjuristen heute und künftig konfrontiert sind.

4. Soft Skills

Die künftigen Unternehmensjuristen werden ihren Fokus auf Rechtstechnologien legen müssen, ohne dabei „Roboter“ zu sein. In diesem Umfeld werden sie mehr denn je über emotionale Intelligenz verfügen müssen. In einer Welt, die zunehmend von Rechtstechnologien geprägt ist, wird die Fähigkeit, mit Menschen umzugehen, von zentraler Bedeutung sein. Unternehmensjuristen müssen ihre Fähigkeit zur Empathie entwickeln, um die Beweggründe und Bedürfnisse von Kollegen, Management, Geschäftspartnern und externen Anwälten zu verstehen und darauf entsprechend eingehen zu können.

Die Fähigkeit, sich an sich verändernde geschäftliche Gegebenheiten anzupassen, persönliche Beziehungen zu knüpfen und in Teams mit verschiedenen Fachleuten zu arbeiten, sind mehr denn je, gerade in einer hybriden Arbeitsumgebung, gefragt. In der Vergangenheit konnten Unternehmensjuristen mit ihren Fähigkeiten, ihrer Logik und ihrem Fachwissen auskommen. Die erfolgreichsten Unternehmensjuristen sind heute keine „reinen“ Juristen mehr, sondern Business-Leaders: Sie durchdenken Sachverhalte aus mehreren Perspektiven und zeigen Verantwortung für den kommerziellen Erfolg ihres Unterneh-

mens. Dies schließt insbesondere auch die Lösung von komplexen Problemen von signifikanter wirtschaftlicher Bedeutung für das Unternehmen ein. Es gilt eine Vielzahl von Interessengruppen mit unterschiedlichen Perspektiven und Hintergründen zu bedienen, von denen keiner wie ein Jurist denkt oder spricht. Dies hat zur Folge, dass Unternehmensjuristen mehr denn je über Fähigkeiten im Bereich der emotionalen Intelligenz verfügen müssen.

Einige dieser Fähigkeiten entsprechen dem gesunden Menschenverstand. Nichtsdestoweniger müssen Unternehmensjuristen ihre emotionale Intelligenz ausbauen, wenn sie erfolgreich risikoreiche Situationen und Konflikte meistern wollen. Zentral ist der Aufbau von Vertrauen bei der Geschäftsleitung und den operativen Einheiten. Dies ist ein Prozess, der Zeit braucht. Einige Schritte sind: sich seiner Emotionen bewusst zu werden und sie zu besprechen, über die Geschehnisse in einer Situation zu reflektieren, Achtsamkeit zu üben sowie Rückmeldungen einzuholen und darauf zu hören.

5. Lebenslanges Lernen und Lernflexibilität

Die Arbeit des Unternehmensjuristen wird immer komplexer und vielgestaltiger. Es geht nicht nur darum, allein Ratschläge zum Schutz des Unternehmens zu erteilen, sondern auch darum, neue Wege zur Wertschöpfung für das Unternehmen zu finden. Dies erfordert von den Unternehmensjuristen, dass sie ständig neue Fähigkeiten entwickeln, lernen und anwenden. Sie müssen bereit und in der Lage sein, aus ihren Erfahrungen zu lernen und diese auf neue Herausforderungen anzuwenden. In einer Zeit, in der die juristische Arbeit immer komplexer und

technologisch anspruchsvoller wird, ist das lebenslange Lernen unabdinglich. Auch wenn es für Juristen nicht immer einfach ist, sich aus ihrer Komfortzone herauszubewegen, besteht die große Chance, ungewohnte Aufgaben als positive Herausforderung zu betrachten, über Fehler zu reflektieren und eine Wegrichtung zu korrigieren. Lebenslanges Lernen ermöglicht, den jetzigen und künftigen Herausforderungen erfolgreich und leidenschaftlich zu begegnen.

Es liegt auf der Hand, dass Unternehmensjuristen ihre Ausbildung als lebenslange Aktivität betrachten sowie ihr Wissen und ihre Kompetenzen ständig aktualisieren müssen, um in der sich stetig und schnell verändernden Wirtschaftslandschaft wettbewerbsfähig zu bleiben. Auf diese Weise können Unternehmensjuristen eine noch wertvollere juristische Dienstleistung anbieten und die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens verbessern.

Ausblick

Unternehmensjuristen, die über die künftig geforderten Fähigkeiten verfügen, werden zu Rechtsingenieuren, Rechtsrisikomanagern, Rechtssystemanalytikern, Rechtsdesignern, Rechtstechnologen und über allem zu geschätzten und wertvollen Businesspartnern und Leadern. Diese Mixtur wird die Profession des Unternehmensjuristen herausfordernder, spannender und erfüllender machen – mehr denn je. ←

ANZEIGE

Deutscher AnwaltSpiegel

Produktfamilie Deutscher AnwaltSpiegel
Buch- und Zeitschriftenverlage · Frankfurt · Follower:innen

Über uns

Der Deutsche AnwaltSpiegel ist ein Online-Magazin, das sich seit 2009 an die Unternehmenspraxis sowie an den Rechts- und Steuermarkt richtet. Namhafte Autoren aus der Anwaltschaft, aber auch aus Unternehmen sowie nicht zuletzt praxisorientierte Wissenschaftler berichten 14-tägig

Hauptsitz
Frankfurt

Unternehmensgröße
51-200

Branche
Buch- und Zeitschriftenverlage

Produktfamilie Deutscher AnwaltSpiegel · Fol...
41 Follower:innen
4 Tage

**Zu Recht nichts mehr verpassen:
Folgen Sie uns
auch auf LinkedIn!**

<https://www.linkedin.com/company/produktfamilie-deutscher-anwaltspiegel/>