

# Bucerius Center on the Legal Profession & Executive Faculty

---

Ausblicke für 2021





Während wir normalerweise den Frühling mit dem Beseitigen der Spinnweben und dem Blick nach vorne verbinden, haben viele keine Energie mehr für strategische Überlegungen zur Zukunft. Für einige bringt jeder Tag neue Herausforderungen und neue Ungewissheiten, die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erfordern. Für andere wiederum fühlt sich jeder Tag wie der davor an; endlose Wiederholungen und Monotonie, die nur verkraftet werden können, indem man den Kopf einzieht und einfach immer weitermacht. Trotzdem wandelt sich der Rechtsmarkt um uns herum rasch weiter. Was wird 2021 bringen? Welche Herausforderungen kommen auf uns zu? Werden sich Kanzleien und Rechtsabteilungen weiterhin auf der steilen Aufwärtskurve des Wandels fortbewegen? Wird es in 2021 neue Lösungen, neue Perspektiven geben? Wir können diese Fragen natürlich nicht vollständig beantworten, niemand kann das. Aber zusammen mit unseren Expert\*innen im Center on the Legal Profession und aus der Executive Faculty haben wir den Mut gefasst, einmal nach vorne zu schauen und unsere Ausblicke auf 2021 zu teilen.

## Rechtsabteilungen

Dr. Claudia Junker (Direktorin, Bucerius Center on the Legal Profession und Leiterin Law & Integrity und Generalbevollmächtigte, General Counsel der Deutschen Telekom)

**Wo stehen die Syndikusrechtsanwält\*innen in den Jahren 2020 und 2021? Welche Herausforderungen und Lösungen erkennen Sie für 2021?**

*Das vergangene Jahr und die Pandemie haben auch bei den Rechtsabteilungen zu einem Digitalisierungsschub geführt. Das ist ein großer Schritt auf dem Weg zum Syndikus 4.0! Das traditionelle Bild des Syndikus-Anwalts wird sich weiter ändern – über Großraumbüros, Homeoffice und Legal Tech bis hin zu Zukunftsvisionen mit AR und AI, neuen Tätigkeitsinhalten, der Stellung im Unternehmen und dem Bild in der Öffentlichkeit. 2021 kann da zu weiterer Beschleunigung führen! Den Syndikusrechtsanwält\*innen stehen bei dieser Herausforderung die folgenden Attribute gut zu Gesicht: dynamisch, transparent, flexibel, IT-affin, schnell, effizient, hochspezialisiert, aber gleichzeitig mit Überblick, unternehmerisch, global denkend, polyglott.*

## Kanzleien

Dr. Hariolf Wenzler (Direktor, Bucerius Center on the Legal Profession und CEO Schnittker Möllmann & Partners)

*Die Anforderungen an die Manager steigen – Kanzleien werden in allen Bereichen professioneller werden. Im Bereich Personal bedeutet das: Professionalität in Recruiting, Personalführung, (Online-) Weiterbildung, Feedback und Leadership. In der IT: Professionalität im Einsatz von Technologie, Cloud, Teams, Sharepoint, CRM und DMS. In der Kommunikation: Professionalität im Marketing, bei Social Media, der Website und der internen Kommunikation mit regelmäßigen (virtuellen) Teammeetings und TownHall-Formaten für alle Mitarbeiter. Und im Bereich Finanzen: Professionalität bei der (digitalen) Rechnungsstellung, im Forderungsmanagement und beim Reporting,*



*um mit Dashboards den Überblick zu behalten und die Profitabilität zu managen. Für die Kanzlei als Ganzes bedeutet Professionalität das kluge Entwickeln einer Strategie aus Mandantenperspektive, das Positionieren konkreter (Beratungs-) Felder und Produkte und die intelligente, regelmäßige Kommunikation darüber. Damit wandelt sich das Bild des Managing Partners: Vom Senior Lawyer zu modernen Unternehmensführer\*innen.*

## Legal Technology und KI

Markus Hartung (Founder und Senior Fellow, Bucerius Center on the Legal Profession und Managing Partner, Chevalier Rechtsanwalts-gesellschaft)

*Bei Gesprächen über Legal Tech erkennen Kanzleien und Rechtsabteilungen zunehmend die Wichtigkeit, eingefahrene und „bewährte“ Arbeitsabläufe und Kommunikationsschnittstellen neu zu definieren. Digitalisierung bedeutet nicht das digitale Abbild analoger Strukturen. Wettbewerbsvorteile entstehen aus digitalisierten Workflows und Plattformen, auf denen Kanzleien und Mandanten Transaktionen abwickeln. Unser Verhältnis zu Künstlicher Intelligenz wird erwachsen: KI-Software kann bestimmte engdefinierte Aufgaben im Rahmen anderer Anwendungen besser ausführen als jeder Mensch und erweitert damit das menschliche Leistungsspektrum. Der sinnvolle Einsatz von KI setzt aber voraus, dass ein Workflow so konzipiert ist, dass es überhaupt zu einem Anwendungsfeld für KI kommen kann. KI ist und bleibt ein Hilfsmittel, allerdings, richtig eingesetzt, ein extrem leistungsfähiges Hilfsmittel.*

## Executive Education

Dr. Patrick Schroer (CEO) & Julia Brünjes (Senior Advisor), Bucerius Executive Education

*Die Corona-Pandemie hat im Rechtsmarkt für einen erheblichen Digitalisierungsschub gesorgt; auch und insbesondere im Weiterbildungsbereich. Während bisher fast ausschließlich Präsenzformate nachgefragt und gebucht wurden, haben alle unsere Kooperationspartner\*innen neue Wege mit uns*

*beschritten und die Vorzüge von Blended Learning-Konzepten entdeckt. Denn Kanzleien und Rechtsabteilungen haben auch in Pandemiezeiten ein besonderes Augenmerk auf die individuelle und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter\*innen gelegt. Kooperationen entwickeln sich immer häufiger zu Entwicklungspartnerschaften – denn längst geht es nicht mehr um ein Seminarangebot „von der Stange“ oder gar als reines Recruitinginstrument. Vielmehr geht es um individuelle und passgenaue Weiterbildungskonzepte, die auf strategische Organisationsausrichtung einzahlen, konkrete Herausforderungen lösen und die Kanzlei- bzw. Unternehmenskultur schrittweise ändern. Auch das Themenportfolio differenziert sich immer weiter aus und muss permanent den aktuellen Entwicklungen angepasst werden. Neue Kompetenzen sind gefragt, neue Berufsbilder entstehen und alle Mitarbeiter\*innengruppen rücken in den Fokus der Weiterbildungskonzepte. Wir beobachten einerseits einen erkennbaren Trend zur Agilität und technischen Affinität und andererseits die Bereitschaft und Notwendigkeit, das Thema Führung in der Organisation neu aufzustellen.*

## Leadership

Prof. Dr. jur. Madeleine Bernhardt (Executive Faculty, Bucerius Center on the Legal Profession)

*Eine Organisation ohne engagierte, gesunde, zufriedene und leistungsbereite Mitarbeiter\*innen wird nicht langfristig im Wettbewerb bestehen können. Führungskräfte müssen zukünftig insbesondere zweierlei Arten von Herausforderungen zugleich bewältigen: zum einem geht es um die aktive Gestaltung der Zukunftsfähigkeit ihrer Organisation und zum anderen, darum, die Organisation menschlicher zu gestalten. Eine aktuelle Studie nennt diese Aufgaben „Futurize“ und „Humanize“. Die Pandemie hat ungesunde Facetten der Führung und Zusammenarbeit in vielen Hochleistungsorganisationen sichtbar und spürbarer gemacht, die zuvor von vielen Mitarbeiter\*innen als „necessary evil“ ertragen wurden. Dieses steht in sehr engem Zusammenhang mit der gelebten Führungskultur, die stark beeinflusst, wie engagiert, motiviert, leistungsfähig und -bereit*



*Mitarbeiter\*innen sein können. Die Führungskräfte, die dies erkennen, werden die Weiterentwicklung ihrer Führungskultur als erfolgskritisch für ihren langfristigen Unternehmenserfolg definieren und ihre Organisation transformieren – dazu braucht es allerdings Mut, sich nicht mit kurzfristigen Maßnahmen zu begnügen, sondern die tieferliegenden Faktoren, die das Organisationsklima prägen, zu betrachten und bei Bedarf auch radikale Veränderungen vorzunehmen.*

## Legal Design

Astrid Kohlmeier (Executive Faculty, Bucerius Center on the Legal Profession)

*2021 bietet die Chance, den durch die Pandemie ausgelösten Digitalisierungsschub zu nutzen und das Thema Innovation und digitale Kundenerlebnisse auszubauen. Erfolgreiche Innovation setzt ein für Veränderungen offenes mindset, eine Strategie und die richtigen Methoden voraus. Damit tun sich die meisten Rechtsabteilungen und Kanzleien sowie die Justiz und öffentliche Verwaltung aber nach wie vor schwer. Es fehlt größtenteils an Erfahrung und Wissen, welche Prioritäten gesetzt werden müssen, um langfristige und sinnvolle Lösungen zu schaffen. Mein Rat ist: Bei der Professionalisierung der digitalen Systeme und Services führt multidisziplinäre Zusammenarbeit und die Fokussierung auf die Bedürfnisse der beteiligten Menschen (ganz im Sinne des Legal Design) zu Lösungen und rechtlichen Inhalten, die einfacher zu verstehen sind und wirklich genutzt werden. Ich glaube also, die Pandemie ist ein guter Anstoß, um traditionelle Geschäftsmodelle, Angebote und Strukturen neu zu Denken. Eine wunderbare Gelegenheit für die Rechtsbranche, bürgernäher und innovativer zu werden!*

## Konfliktmanagement

Dr. Felix Wendenburg (Executive Faculty, Bucerius Center on the Legal Profession)

*Das Jahr 2021 wird geprägt sein von dem Sturm nach der Ruhe: die vom Lockdown über viele Monate gelähmte Gesellschaft steht langsam auf tastet ihre Glieder ab, um zu prüfen, was ihr*

*fehlt. Und ihr fehlt einiges: Kund\*innen, Partner\*innen und Zuliefer\*innen sind unter wirtschaftlichem Druck geschrumpft oder verschwunden; Forderungen müssen nachverhandelt oder abgeschrieben werden; Restrukturierungen stehen an. Und in der Zusammenarbeit haben sich neue Modi etabliert, die ihre ganz eigenen Konfliktauslöser mit sich bringen - so wird der Wunsch nach Homeoffice bestehen bleiben und das Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle im Umgang mit Mitarbeiter\*innen wird für Konflikte sorgen. Insgesamt gilt: der Bedarf für Konfliktmanagement wächst in Storming-Phasen. Wer diese in gesunde Norming-Entwicklungen überführen will, muss sich geeigneter Verfahren und Methoden bedienen. Hierzu gehört zunächst eine saubere Entscheidung über das für die Klärung des jeweiligen Konflikts geeignete Format (Verhandlung/Vermittlung/(Dritt-Entscheidung). Für das Anliegen einer konstruktiven Konfliktaustragung ist sodann die Festlegung von Verfahrens-Rahmenbedingungen (Beteiligtenkreis, Vertraulichkeit etc.) zentral. Schließlich zählt in der Praxis des Konfliktmanagements die Kommunikationskompetenz, deren Vorhandensein darüber bestimmt, ob es gelingt, passgenaue Lösungsoptionen zu entwickeln. Fazit: 2021 wird gut und ertragreich, wenn es gelingt, in Konflikten strukturiert und mit einem präzisen Blick auf die Interessen aller Beteiligten zu kommunizieren.*

## Diversity & Inklusion

Emma Ziercke (Senior Research Associate, Bucerius Center on the Legal Profession)

*2020 hat uns die gute, die schlechte aber auch die unschöne Seite in Sachen Diversity & Inklusion gezeigt. Das Gute: Rechtsabteilungen unternehmen erste Schritte, um von ihren Kanzleien Diversity zu fordern. Das Schlechte: Obwohl flexibles Arbeiten zu einem "must" und nicht zu einem "nice to have" wurde, hat es kaum Auswirkungen auf Diversity in den Kanzleien oder Rechtsabteilungen gehabt, geschweige denn auf die Gleichberechtigung innerhalb der Gesellschaft. Das Hässliche: Wir brauchten Schlagzeilen von globalem Ausmaß (wie Black Lives Matter), um uns daran zu erinnern, wie schlecht einige Gruppen in der*



*Gesellschaft behandelt werden. Was wird nun das Jahr 2021 für Diversity bringen? Die Gespräche über Diversity in der Anwaltschaft werden immer zahlreicher und lauter, so dass Kanzleien und Unternehmen dieses Jahr gezwungen sein werden, konkret zu handeln. Überdies müssen sie zur Kenntnis nehmen, dass es bei Diversity nicht allein um das Geschlecht geht, sondern u.a. auch um Hautfarbe, „ethnic background“, sexuelle Orientierung und soziale Klasse. Diese Faktoren müssen in unsere Diskussionen, Analysen und Initiativen zur Diversity & Inklusion einbezogen werden. Welche Herausforderungen liegen vor uns? Während wir eifrig zum „business-as-usual“ zurückkehren, entsteht das Risiko, dass die Diversity-Disruptionen von 2020 vergessen werden. Sowohl Kanzleien als auch Rechtsabteilungen müssen sich in 2021 konkrete Diversity-Ziele setzen und diese auch erreichen.*

## BUCERIUS CENTER ON THE LEGAL PROFESSION

Unter dem Dach der Bucerius Law School agiert das Bucerius Center on the Legal Profession an den Schnittstellen Recht und Wirtschaft, Management und Führung, Innovation und Digitalisierung sowie Persönlichkeitsentwicklung. Es richtet den Blick nach vorne und begleitet den Rechtsmarkt mit Hilfe von Analysen, Veröffentlichungen und Befragungen, um Trends und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und aufzubereiten.