

# Legal Market Economics

---

Die Leistungsfähigkeit  
des deutschen  
Rechtsmarktes



Bucerius

**Legal Innovation Hub**



Center for  
Legal Technology  
and Data Science



BUCERIUS LAW SCHOOL  
CENTER ON THE LEGAL PROFESSION

Die **Bucerius Law School** in Hamburg ist die erste private Stiftungshochschule für Rechtswissenschaft in Deutschland. Sie wurde im Jahr 2000 von der ZEIT STIFTUNG BUCERIUS gegründet. Heute studieren rund 680 Menschen an der Bucerius Law School, betreut von 24 hauptamtlichen Professor:innen. Die Hochschule steht für exzellent ausgebildete Studierende, wissenschaftliche Qualität, internationale Ausrichtung, Persönlichkeitsbildung und gesellschaftliches Engagement. Sie führt seit vielen Jahren die Spitze deutscher Hochschulrankings an. Die Hochschule hat über 2.200 erfolgreiche Absolvent:innen hervorgebracht, die Führungsrollen und Verantwortung in Top-Kanzleien, internationalen Unternehmen, Behörden, Gerichten sowie in Politik und Zivilgesellschaft übernehmen.

Der **Bucerius Legal Innovation Hub** ist die gemeinsame Forschungs- und Innovations-Initiative des **Bucerius Center on the Legal Profession** (CLP) und **Bucerius Center for Legal Technology and Data Science** (CLTDS). Das CLP agiert als Impulsgeber und Gestalter für einen sich wandelnden Rechtsmarkt, fördert den moderierten Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis und vernetzt zukunftsorientierte Akteur:innen im Rechtsmarkt. Das CLTDS forscht als Wissenschaftscenter in den Bereichen KI im Rechtskontext, Regulierung von Legal Tech / KI, Legal Data Science sowie Access to Justice. In dieser Schnittstelle fokussiert sich der Bucerius Legal Innovation Hub auf die vier Forschungsfelder Technologie x Rechtswissenschaft, Strukturwandel im digitalisierten Rechtsmarkt, Zukunft der juristischen Profession sowie Innovation & Führung in der Rechtsbranche.

Wir danken unseren Legal Futurists Madeleine Bernhardt, Hariolf Wenzler sowie Marc Ohrendorf für ihre wertvollen Überlegungen zu den Practical Implications der Studienergebnisse.

Design & Layout: Tobias Heumann



BUCERIUS LAW SCHOOL  
HOCHSCHULE FÜR RECHTSWISSENSCHAFT

# Legal Market Economics

---

Die Leistungsfähigkeit des  
deutschen Rechtsmarktes

Dr. Florian Skupin  
Jakob Schilling  
Ariel Wowor  
Dr. Patrick Schroer

MIT FREUNDLICHER UNTERSTÜTZUNG DER GRÜNDUNGSPARTNER DES  
BUCERIUS LEGAL INNOVATION HUB



LEGORA



Wolters Kluwer

März 2026

# Key Findings

1

**Stetig steigende Komplexität von Recht, fehlender Nachwuchs und bevorstehende Rentenwelle führen zu einem Leistungsgap auf dem Rechtsmarkt, von dem insbesondere die Breite der Gesellschaft betroffen ist.**

Bei (noch) stagnierenden, bald abnehmenden Zulassungszahlen ist die Komplexität von Recht in den vergangenen zehn Jahren um mehr als 20 % gestiegen. Fehlender juristischer Nachwuchs und die bevorstehende Rentenwelle befeuern die Situation.

2

**Künstliche Intelligenz als Differenzierungs-Booster: Wirtschaftskanzleien überdenken Geschäfts- und Pricingmodelle und passen ihre Organisationsstruktur und Rollenprofile an.**

Die Folge ist ein geändertes Hiring-Verhalten: Recruiting wird spezifischer, es gibt weniger First-Year-Associates und klassische Senioritätsstrecken werden zur Personalentwicklungs-Herausforderung: Weniger Juniors müssen mit weniger Personalpuffer in erfahrene Seniors entwickelt werden; hierzu ist spezifische Weiterbildung und eine erhöhte Bindung an den Arbeitgeber sicherzustellen.

3

**Legal Connectors stellen Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Rechtsorganisationen sicher – ihre eigene Einbindung und Karriereperspektive bleiben aber herausfordernd.**

Arbeitsteilung bei Erbringung der Rechtsdienstleistung wird in großen Rechtsorganisationen zunehmend bedeutender: Neue Rollenprofile mit Schnittstellenkompetenzen entstehen, deren Integration in Rechtsorganisationen Mindset- und Change Management-Frage ist.

Aufstiegschancen von Schnittstellenrollen bleiben aufgrund von Größe und Organisationsstruktur von Kanzleien aber herausfordernd.

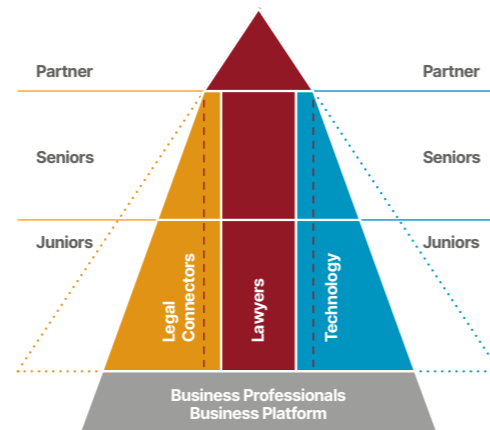


Abbildung 1: Organisationsstruktur von Wirtschaftskanzleien im KI-Zeitalter

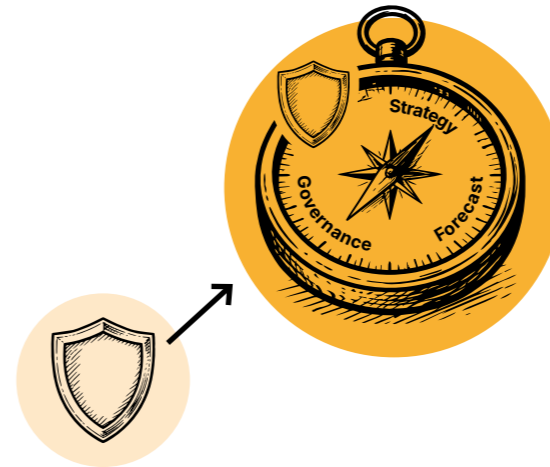


Abbildung 2: Geänderte Rolle der Rechtsabteilung

**Vom Schutzschild zum Navigator – Rechtsabteilungen werden für Unternehmen zum strategischen Asset.**

Früher war die Rechtsabteilung anlassbezogener Schutzschild mit Jurist:innen als Engpass. Durch automatische Routineprozesse im Hintergrund ändert sich die Rolle: Jurist:innen sind die Navigatoren in unsicheren Zeiten, die dank technischer Monitoring- und Risikosysteme frühzeitig strategisch eingreifen können.

4

**Mindset- und Marktspezifika der Rechtsbranche gehören weiterhin zu den größten Herausforderungen einer effizienten Technologie- und KI-Adaption.**

Nicht dürfen (regulatorische Rahmenbedingungen), nicht wissen (fehlende Kompetenzen), nicht müssen (derzeit noch erfolgreiches traditionelles Geschäftsmodell) und nicht wollen (Angst vor Veränderung) erschweren Adaption.

5

**KI befeuert die Zweiklassengesellschaft auf dem Rechtsmarkt.**

Die Größe der Rechtsorganisation hat entscheidenden Einfluss auf Nutzung von KI-Tools, KI-Strategie und Implementierungsmöglichkeiten.

6

**KI zwischen Popularitätschance und festgefahrenen Ausbildungs- und Prüfungsstrukturen – die fehlende Modernisierung/Adaption des juristischen Studiums verspielt Attraktivitätschancen und steuert an Marktbedürfnissen vorbei.**

Die Übernahme repetitiver Standardaufgaben durch Technologie führt zu einem Attraktivitätsanstieg des Berufs der Jurist:in. Aber: Vorgegebene Ausbildungs- und Prüfungsstrukturen verhindern die notwendige Adaption des Studiums an die Anforderungen des zunehmend dynamischen, interdisziplinären Rechtsmarktes.

7

# Studiendesign

Die Studie „Legal Market Economics“ analysiert die Leistungsfähigkeit des (zunehmend digitalisierten) deutschen Rechtsmarktes.

In einer Bestandsaufnahme weist die Studie die steigende Komplexität von Recht nach, analysiert die Faktoren des Fachkräftemangels und zeigt ein Leistungsgap im deutschen Rechtsmarkt auf.

Aufbauend darauf identifiziert die Studie datenbasiert Auswege aus dem Leistungsgap: Zwischen einer quantitativen Erhöhung der Leistungserbringer:innen einerseits und Effizienzgewinnen andererseits thematisiert die Studie unter anderem alternative Serviceprovider, verstärkte Arbeitsteilung im Rechtsbereich, die Rolle interdisziplinärer Legal Connectors sowie Technologie als Effizienztreiber.

Entsprechend dem anwendungsorientierten Forschungsverständnis des Bucerius Legal Innovation Hub werden ferner praktische Implikationen für die Rechtsbranche von morgen mit Blick auf Strategie, Tech-Stack, Führung sowie Aus- und Weiterbildung diskutiert.

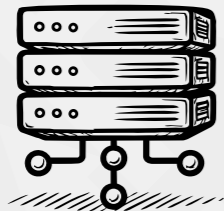
In methodischer Hinsicht nutzt die Studie ein Mixed-Methods-Studiendesign aus Desk Research, Legal Data Science, quantitativer Empirie (n = 610) und qualitativen Interviews mit HR-Verantwortlichen aus Kanzleien und Rechtsabteilungen.

In den quantitativen Fragebögen wurden bestimmte Antworten dabei als Abstufung abgefragt (z.B. „eher gut“ und „sehr gut“ oder „stimme zu“ und „stimme voll und ganz zu“). Diese werden in der Auswertung zum Zwecke der Vereinfachung und der besseren Lesbarkeit zum Teil zusammengefasst.

## Mixed-Methods-Studiendesign



Desk Research



Legal Data Science



Quantitative Empirie



Qualitative Empirie

### DISCLAIMER

Im Bewusstsein von und in Abgrenzung zu teils auch dystopischen Zukunftsszenarien des Rechtsmarktes, die die Existenzberechtigung von Anwäl:innen kritisch herausfordern, fokussiert sich die Studie auf datenbasiert ablesbare, humanzentriert umsetzbare Erkenntnisse.

# Bestandsaufnahme

Der deutsche Rechtsmarkt zwischen Rechtskomplexität und Fachkräftemangel



Maßgebliche Determinanten der Leistungsfähigkeit des deutschen Rechtsmarktes sind zum einen die Komplexität von Recht, die den Bedarf an juristischer Beratungsleistung mitbestimmt, zum anderen die Verfügbarkeit von Fachkräften, die zur Abdeckung des rechtlichen Beratungsbedarfs zur Verfügung stehen.

### Signifikant zunehmende Komplexität von Recht

Recht wird zunehmend komplexer, was zu einem erhöhten Beratungsbedarf führt, um compliant zu sein und zu bleiben. Unternehmen sehen sich nicht nur mit einer wachsenden Zahl materieller Pflichten konfrontiert, sondern auch mit steigenden Anforderungen an Dokumentation, Risikomanagement, interne Kontrollsysteme und Berichtspflichten.

Als Proxy für die Komplexität von Recht nutzt die Studie quantitativ die Veränderung von Anzahl und Umfang des deutschen Bundesrechts (Gesetze und Verordnungen). Dies erlaubt zumindest eine Annäherung an die regulatorische Dichte.

### Komplexitätstrias – mehr Gesetze, mehr Normen, mehr Textvolumen

Im Zeitraum zwischen 2010 und 2024 ist die Anzahl deutscher Gesetze und Rechtsverordnungen um 7,4 % gestiegen, die Anzahl der Einzelnormen um 22,6 %.<sup>[1]</sup> Mit Blick auf das Volumen von Gesetzes- und Verordnungstexten auf Tokens-Basis zeigt sich unter Zuhilfenahme von Legal Data Science im selben Zeitraum gar ein Anstieg um 31,1 %.

Die Komplexitätszunahme ist damit dreistufig: Nicht nur steigt die Anzahl an Gesetzen und Verordnungen, sondern die Rechtstexte enthalten überproportional mehr Normen und nochmals überproportional mehr Textumfang, was die Komplexität neben qualitativen Aspekten – wie dem Einfluss des europäischen Rechts und Gesetzesregelungstechniken – weiter erhöht.

### Die Menge des deutschen Bundesrechts nimmt kontinuierlich zu.

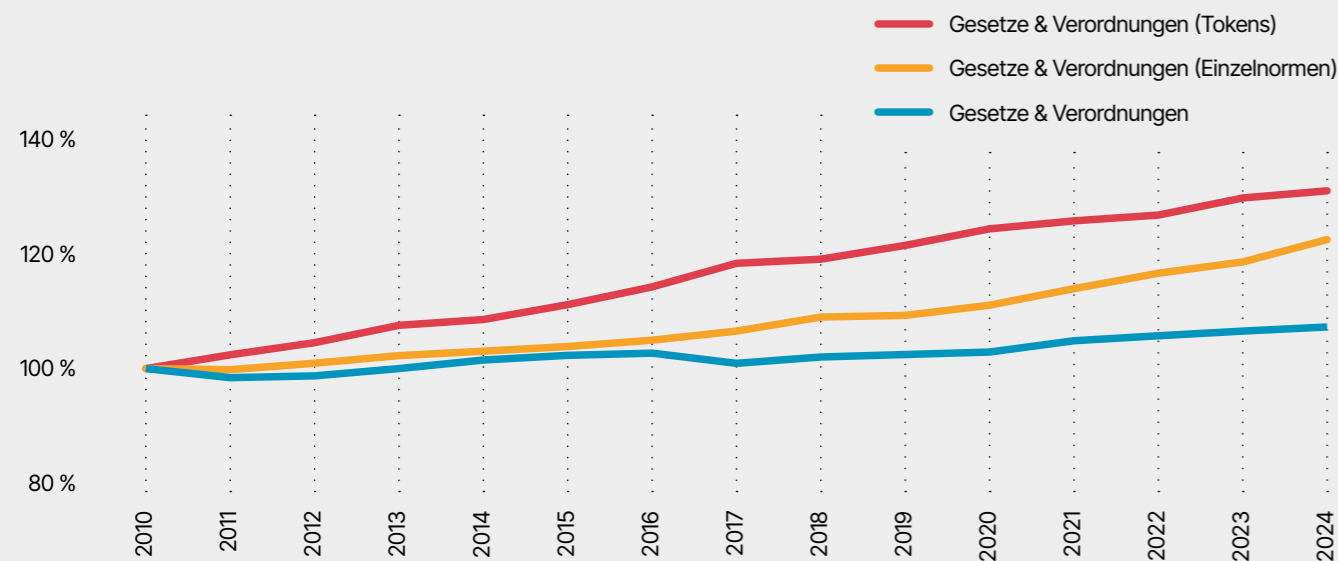


Abbildung 3: Tokensdarstellung auf Basis der Ergebnisse von Measuring Law Over Time (Coupette et al., Front. Phys. 9/2021, 2010–2019) und Daten von gesetze-im-internet.de (2019–2024). Darstellung der Gesetzes- und Verordnungszahlen sowie Einzelnormen auf Basis von BT-Drs. 20/11746, S. 2.

## Multikausaler Fachkräftemangel

Der Rechtsmarkt ist mit einem zunehmend größer werdenden Fachkräftemangel konfrontiert. Dieser lässt sich auf zwei verschiedene Faktoren zurückführen – er ist multikausal.

### Faktor I: Rückgang des juristischen Nachwuchses

Der juristische Nachwuchs stagniert bzw. geht perspektivisch sogar zurück. Die Auswirkungen auf die Zahl der neu in den Rechtsmarkt eintretenden juristischen Leistungserbringer:innen zeigt sich bei der notwendigen kohortenverschobenen Analyse indes erst in einigen Jahren.

#### Die juristische Nachwuchspipeline als Funnel-Modell

Die juristische Nachwuchspipeline lässt sich in ihrem Aufbau modellhaft als „Trichter“ beschreiben. Zu Beginn eines Semesters entscheidet sich eine gewisse Anzahl an Schulabsolvent:innen für ein rechtswissenschaftliches Studium. Dieses Studium dauert in der Regelstudienzeit 10 Semester (etwa fünf Jahre) und mündet in das erste juristische Staatsexamen. Nach einer kurzen Pause folgt das Referendariat mit einer Dauer von etwa zwei Jahren und dem zweiten juristischen Staatsexamen als Abschluss. Anschließend erfolgt – wiederum regelmäßig nach einer kurzen Übergangspause – der Eintritt in den juristischen Arbeitsmarkt. Der juristische Nachwuchs tritt damit – im zeitlichen Bestfall und nach Durchlaufen aller Ausbildungsstationen – etwa acht Jahre nach Studienbeginn in den juristischen Arbeitsmarkt ein. Unterbrechungen, wie etwa ein Auslandssemester, eine Überschreitung der Regelstudienzeit, eine Promotion, ein Master of Laws oder eine Babypause sind dabei nicht berücksichtigt.

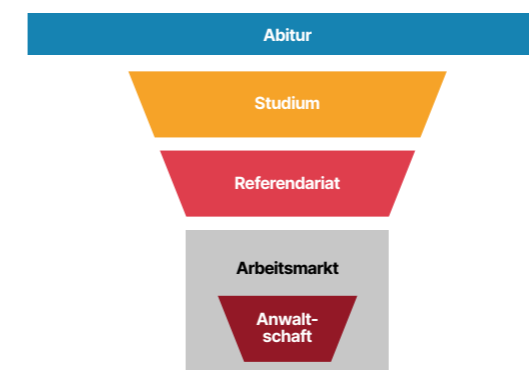


Abbildung 4: Funnel-Modell des juristischen Nachwuchses

#### Kohortenspezifischer Schwund

Der juristische Nachwuchs lässt sich in Kohorten aufteilen, deren Mitglieder die einzelnen Ausbildungsstufen typischerweise in ähnlicher zeitlicher Abfolge durchlaufen. So lässt sich vereinfacht sagen, dass Studienanfänger:innen aus dem Jahr 2018 etwa im Jahr 2023 ihr erstes juristisches Staatsexamen ablegen und in diesem Jahr (2026) nach dem zweiten juristischen Staatsexamen in den Arbeitsmarkt eintreten. Doch: Selbstverständlich durchläuft nicht jede Person den Ausbildungs-Funnel vollständig. In jedem Zwischenschritt kommt es zu Abgängen, etwa durch Studienabbrüche, den Verzicht auf das zweite Staatsexamen oder eine berufliche Umorientierung, zum Beispiel eine Fokussierung auf Schnittstellenrollen von Recht.

Gleichwohl kann das Kohortenmodell als analytischer Referenzrahmen strukturiert quantitative Veränderungen der auf den juristischen Arbeitsmarkt gelangenden Nachwuchsjurist:innen prognostizieren. Quantitative Veränderungen der Studienanfänger:innenzahlen schlagen sich nach etwa fünf Jahren in den Zahlen des ersten juristischen Staatsexamens und nach etwa acht Jahren in der Zahl der neu in den Arbeitsmarkt gelangenden Nachwuchsjurist:innen, etwa in Form von Neuzulassungen zur Anwaltschaft, nieder.

Für die Analyse der Entwicklung der Anzahl an Nachwuchsjurist:innen wird nachfolgend die Zahl der Studienbeginner:innen im Wintersemester zugrunde gelegt, da hierfür verlässliche Zahlen vorliegen. Bis zum Jahr 2011 war diese Zahl steigend, stagnierte bis zum Jahr 2017 und ist seither tendenziell rückläufig. Entsprechend entwickelte sich die Zahl der Absolvent:innen des ersten juristischen Staatsexamens. Diese stieg bis zum Jahr 2016 und stagnierte bis zum Jahr 2023. Die Zahl der Absolvent:innen des zweiten juristischen Staatsexamens stieg bis 2018 und stagniert seitdem. Es zeigt sich, dass auf Grundlage des Kohortenmodells und der Zahlen der Studienanfänger:innen Prognosen über künftig auf den Rechtsmarkt gelangende Nachwuchsjurist:innen getroffen werden können.

### Prognostizierter Rückgang des juristischen Nachwuchses

Geht man davon aus, dass sich Veränderungen in den Zahlen der Studienanfänger:innen mit einem zeitlichen Versatz von etwa acht Jahren in den Absolvent:innenzahlen niederschlagen, ist ab dem Jahr 2026 nach einer längeren Phase der Stagnation mit einem Rückgang der neu in den Rechtsmarkt eintretenden Nachwuchsjurist:innen zu rechnen. Die Zahl der Studienanfänger:innen im Fach Rechtswissenschaft im Wintersemester ist von 15.911 im Jahr 2018 auf 13.703 im Jahr 2022 gesunken. Seitdem ist sie nur leicht angestiegen, im Jahr 2024 betrug sie 13.954. In den aktuellsten Absolvent:innenzahlen des ersten und zweiten juristischen Staatsexamens aus dem Jahr 2023 ist dieser Rückgang zwar noch nicht sichtbar. Nach dem Kohortenmodell wird sich diese Entwicklung jedoch mit zeitlicher Verzögerung auch in den Absolvent:innenzahlen beider Staatsexamina abbilden. Perspektivisch ist insgesamt mit einem deutlichen Rückgang des juristischen Nachwuchses zu rechnen.

### Die juristische Ausbildung als Funnel-Modell: Überblick über die Ausbildungskohorten

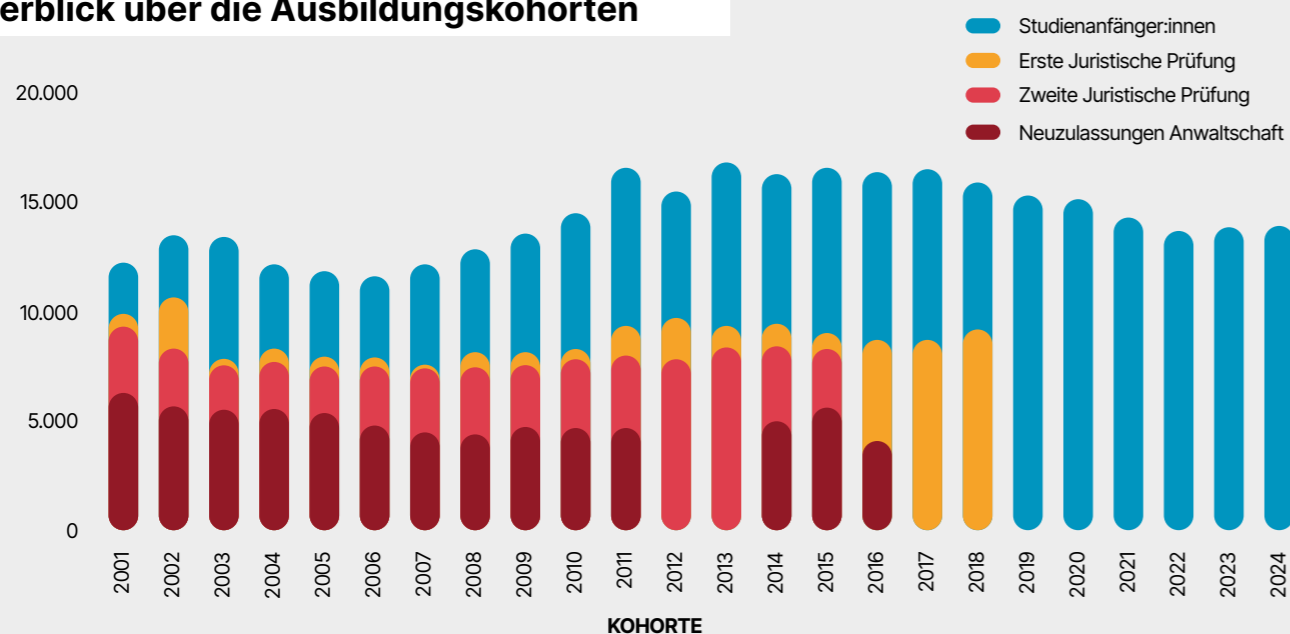


Abbildung 5: Kohortenbasierter juristischer Nachwuchsfunnel (2001–2024). Die Zahlen der Studienanfänger:innen des WiSe sowie die kohortenverschobenen Zahlen der Absolvent:innen der ersten und zweiten juristischen Prüfung und die Zahlen der Neuzulassungen zur Anwaltschaft sind übereinandergelegt. Die Zahlen der Absolvent:innen der ersten und zweiten juristischen Prüfung liegen nur bis 2023 vor. Die Anwaltszulassungszahlen liegen bis 2024 vor und wurden in den Corona-Jahren 2020 und 2021 (= Kohorte 2012 und 2013) nicht erhoben.

## Faktor II: Altersbedingte Abgänge

Auch altersbedingte Abgänge aus der Anwaltschaft („Ruhestandswelle“) könnten – ähnlich wie die in einigen Bundesländern diskutierte Justiz-Situation – zu einem erheblichen Rückgang in der Zahl juristischer Leistungserbringer:innen führen.

### Vom Nachwuchsmarkt zur Überalterungsherausforderung

So war das Durchschnittsalter der Anwaltschaft bis zum Jahr 2002 kontinuierlich rückläufig und erreichte mit 43,9 Jahren seinen Tiefstand. Seitdem steigt es beständig an. Im Jahr 2024 wurde mit einem Durchschnittsalter von 52,1 Jahren ein historischer Höchstwert erreicht.

Grund hierfür ist insbesondere der hohe Anteil der älteren Generationen an der derzeitigen Anwaltschaft. Diese traten vor allem in den 1980er- und 1990er-Jahren in den Berufsmarkt ein – 1986 waren 40,8 % der Anwält:innen zwischen 30 und 40 Jahre alt – und stellen seither die größte Kohorte innerhalb der Anwaltschaft. Während im Jahr 2002 die 30- bis 40-Jährigen mit einem Anteil von 35,7 % die größte Gruppe bildeten, waren es im Jahr 2012 die 40- bis 50-Jährigen mit 31,1 %. Im Jahr 2022 bildete schließlich die Gruppe der 50- bis 60-Jährigen mit 29,5 % den größten Anteil innerhalb der Anwaltschaft.<sup>[2]</sup>

### Der Markt vor einer Ruhestandswelle

Die Entwicklung deutet auf einen in den kommenden Jahren zu erwartenden erheblichen Rückgang der Zahl juristischer Leistungserbringer:innen hin. Geht man von einem durchschnittlichen Ruhestandsalter von 65 Jahren aus, werden rund 47 % – und damit nahezu die Hälfte – der derzeitigen Anwaltschaft dieses Alter innerhalb der nächsten 15 Jahre erreichen.

Bis 2029 betrifft dies bereits etwa 17,5 %. Ob diese zu erwartenden verstärkten Altersabgänge durch entsprechende Zugänge zur Anwaltschaft kompensiert werden können, erscheint fraglich. Angesichts stagnierender beziehungsweise rückläufiger Zahlen der Studienanfänger:innen weist die Entwicklung vielmehr in die entgegengesetzte Richtung.



*der Rechtsanwält:innen werden das Ruhestandsalter in den nächsten 15 Jahren erreichen.*



*der Rechtsanwält:innen werden bis 2029 das Ruhestandsalter erreichen.*

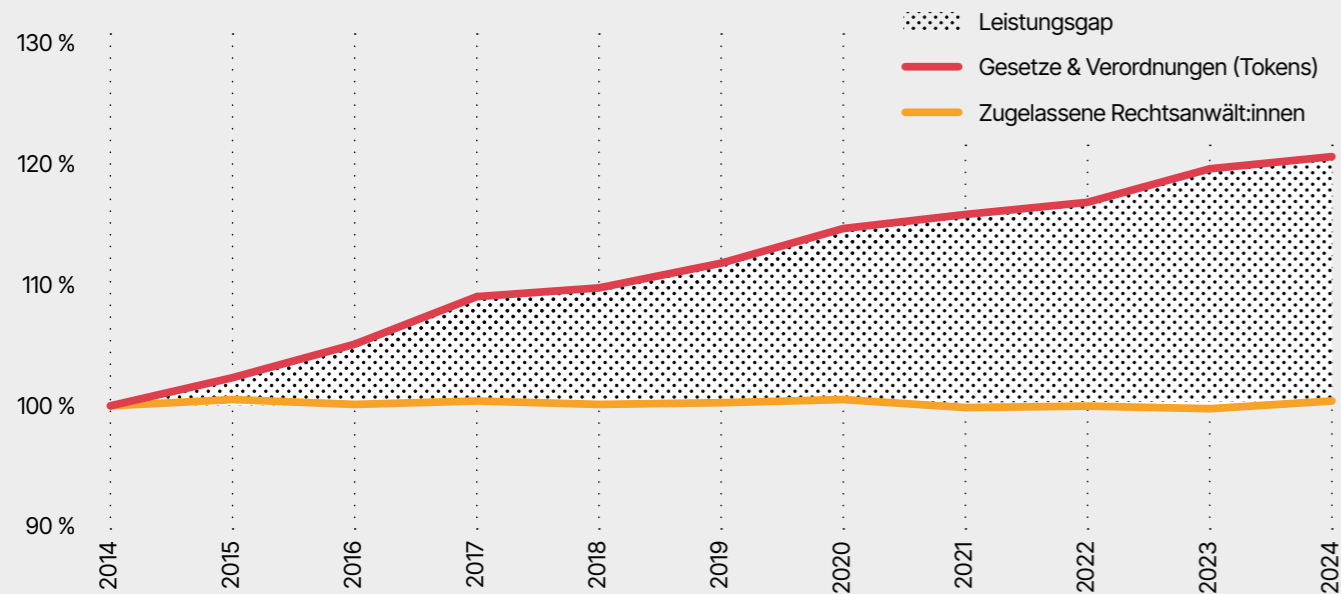


Abbildung 6: Die Gegenüberstellung der Anzahl zugelassener Rechtsanwält:innen und der Tokens in Gesetzen und Verordnungen begründet ein Leistungsgap (2014–2024, 2014 = 100 %).

### Zwischenergebnis: Leistungsgap – aber für wen?

Trotz des identifizierten Leistungsgaps geht das Hiring der großen Kanzleien derzeit zurück. So lag das durchschnittliche FTE-Wachstum der JUVE Top 100 im Jahr 2025 nur noch bei 2,7 %, was den niedrigsten Wert seit 2016/17 darstellt. 2024 lag es noch bei 5,7 %. Mittelständische Kanzleien und Rechtsabteilungen melden indes einen Zuwachs an Bewerber:innen.<sup>[3]</sup> Dieser Rückgang könnte zum Beispiel eine Korrektur zum starken Wachstum aus 2024 darstellen, aus wirtschaftlichen Faktoren resultieren oder auf Zurückhaltung ob des Transformations- und Automatisierungspotentials Künstlicher Intelligenz zurückzuführen sein.

### Der Fachkräftemangel trifft nicht alle gleich

Insgesamt lässt sich vermuten, dass größere Kanzleien von dem bevorstehenden Fachkräftemangel weniger betroffen sein könnten. Durch Einsparungspotentiale könnte sogar ein dauerhafter Rückgang in den Einstellungszahlen aufgrund eines insgesamt geringeren Bedarfs an Junior Associates zur Bearbeitung von Standardaufgaben zu verzeichnen sein. Für solche Einheiten führt dies zur Notwendigkeit eines selektiveren und früh ansetzenden Ausbildungsprozesses, um die quantitativ reduzierten Berufseinsteiger:innen gezielter auf spätere Führungsrollen vorzubereiten

und an die Kanzlei zu binden. Auch aus den geführten Interviews mit HR-Verantwortlichen geht hervor, dass Rechtsorganisationen bereits heute vermehrt auf das Hiring von Eigengewächsen setzen und diese weiterbilden.

Der Mangel an Fachkräften wird sich demgegenüber vermutlich vor allem in der Breite des Rechtsmarktes auswirken. Insbesondere die Besetzung wirtschaftlich weniger attraktiver oder ländlicher gelegener Positionen könnte sich zunehmend schwieriger gestalten, sodass von einer unmittelbaren Ausstrahlung in die Breite der Gesellschaft auszugehen ist.

# Auswege aus dem Leistungsgap

Zwischen Quantität und Effizienz juristischer Leistungserbringung



## Überblick

Dem identifizierten Leistungsgap kann begegnet werden, indem die Anzahl juristischer Leistungserbringer:innen und / oder die Effizienz juristischer Leistungserbringung erhöht wird.

Anzahl juristischer Leistungserbringer:innen



### Alternative Serviceprovider

Alternative Serviceprovider ermöglichen neue Formen der Rechtsdienstleistung und ergänzen damit das anwaltliche Beratungsangebot.



### Ausländische Berufsträger:innen

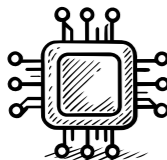
Durch vermehrte Zulassung ausländischer Berufsträger:innen kann die Anzahl juristischer Leistungserbringer:innen erhöht werden.

Effizientere Leistungserbringung



### Arbeitsteilung

Stärkere Arbeitsteilung bei Erbringung der Rechtsdienstleistung und der Einsatz von interdisziplinären Legal Connectors ermöglicht eine Spezialisierung und damit verbundene Effizienzsteigerungen.



### Technologie

Technologie und insbesondere KI kann helfen, bestehende Prozesse schneller und effizienter zu gestalten oder gänzlich neue Beratungs-Lösungen zu entwickeln.

## ALTERNATIVE SERVICEPROVIDER



Mit einer quantitativen Erhöhung der Leistungserbringer:innen im juristischen Kontext durch Zulassung weiterer Gruppen zur Erbringung von Rechtsdienstleistungen ist trotz der liberalen Rechtsprechungslinie des Bundesgerichtshofes zu den sog. „Legal-Tech-Geschäftsmodellen“ kurzfristig nicht zu rechnen.

Dem Vorstoß des bayerischen Justizministeriums, die außergerichtliche Erbringung von Rechtsdienstleistung für Rechtsschutzversicherer zu öffnen, wurde – nach erheblichen Widerständen aus der Anwaltschaft – auf der jüngsten Justizministerkonferenz eine deutliche Absage erteilt.<sup>[4]</sup>

### Deutliche Vorbehalte gegen „Nichtberufsträger:innen“ im Rechtskontext

Rund 63 % der befragten Mitarbeitenden in Kanzleien und überraschenderweise auch Rechtsabteilungen sprechen sich gegen eine Lockerung des anwaltlichen Fremdbesitzverbotes aus, die externes Kapital, neue Kanzleiformen und Geschäftsmodelle im Rechtsbereich ermöglichen könnte. Fremdbesitz ist auch Größen- und Altersfrage: Mitarbeitende in kleineren Kanzleien und ältere Berufsträger:innen sind besonders kritisch.

### Anwendungsszenario für Regulatory Sandbox?

Wissenschaftlich spannend und praktisch möglich wie wünschenswert, derzeit (auch mit Blick auf die Paralleldiskussion im Bereich des Fremdbesitzes von Steuerberatungsgesellschaften)<sup>[5]</sup> aber unwahrscheinlich.

## AUSLÄNDISCHE BERUFSTRÄGER:INNEN



Auch ein – nach deutschem Recht grundsätzlich möglicher – verstärkter „Import“ ausländischer Berufsträger:innen verspricht keine signifikanten Optimierungschancen:

Während die absolute Zahl ausländischer Berufsträger:innen seit 2000 zwar insgesamt von 158 auf 1310 um mehr als 700 % gestiegen ist,<sup>[6]</sup> ist ihr relativer Anteil an der gesamten Anwaltschaft mit einem Anteil von weniger als 1 % weiterhin zu vernachlässigen.

**Zwischenfazit:** Eine Fokussierung auf quantitative Optimierung erscheint aus diesen Gründen nicht zielführend.



der befragten Mitarbeitenden in Rechtsabteilungen und Kanzleien sprechen sich gegen eine Lockerung des Fremdbesitzverbotes von Rechtsanwaltskanzleien aus.

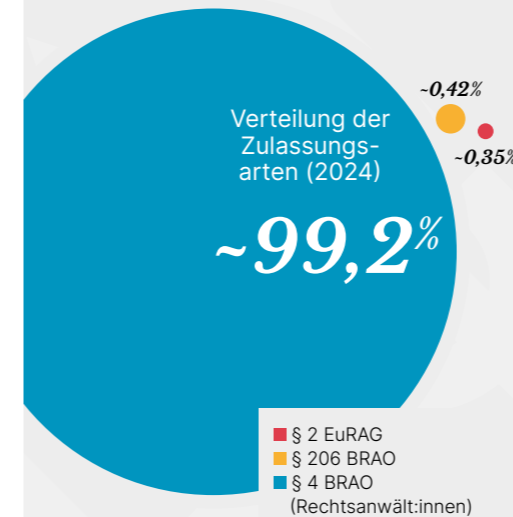


Abbildung 7: Anteil der nach § 206 BRAO und § 2 EuRAG zugelassenen Rechtsanwält:innen an der Gesamtanwaltschaft (2024)



## ARBEITSTEILUNG: WACHSENDE BEDEUTUNG VON LEGAL CONNECTORS

Arbeitsteilige Organisation von Rechtsdienstleistung und insbesondere die Integration interdisziplinärer Legal Connectors ist ein entscheidender Faktor für die Erhöhung der Effizienz der Rechtsdienstleistung – neue Rollenprofile wie Legal Tech Specialists, Legal Project Managers und Legal Engineers gewinnen dabei zunehmend an Bedeutung.

Diese Profile finden sich bislang vor allem in größeren Organisationseinheiten, die über die finanziellen und strukturellen Ressourcen verfügen, um Legal Connectors nachhaltig zu integrieren. In großen Kanzleien (über 200 Mitarbeitende) zeigt sich dabei ein besonders stark auf die Entwicklung eigener Lösungen ausgerichteter Ansatz: 83,7 % der Befragten beschäftigen Legal Tech Specialists, 76,7 % Softwareentwickler:innen. Dies kann eine Reaktion auf erwartete Veränderungen in ihrem Geschäftsmodell darstellen: 91,1 % der Befragten aus Kanzleien mit über 200 Mitarbeitenden gehen davon aus, dass die Produktisierung der juristischen Dienstleistung künftig an Bedeutung gewinnen wird. In großen Rechtsabteilungen (über 60 Mitarbeitende)

liegt der Fokus auf der Effizienzsteigerung durch Optimierung und Strukturierung interner Abläufe. Dort sind Legal Operation Managers (95,2 %) und Legal Project Managers (90,5 %) am häufigsten vertreten.

### Interprofessionelle Zusammenarbeit als Herausforderung

Trotz der wachsenden Bedeutung von Legal Connectors gestaltet sich ihre Integration in das bestehende Organisationsgefüge häufig schwierig. Es mangelt an klaren Karrierepfaden und langfristigen Entwicklungsperspektiven, die eine nachhaltige Bindung dieser Fachkräfte ermöglichen. Auch die Kommunikation zwischen klassischen Jurist:innen und Legal Connectors ist ausbaufähig: Defizite bestehen etwa bei der Institutionalisierung und Priorisierung der Zusammenarbeit sowie kultureller und sprachlicher Verständigung. Zudem bestehen wechselseitige Kompetenzlücken sowie strukturelle und ökonomische Fehlanreize.

### Beschäftigungs- und Planungsstatus interdisziplinärer Legal Connectors

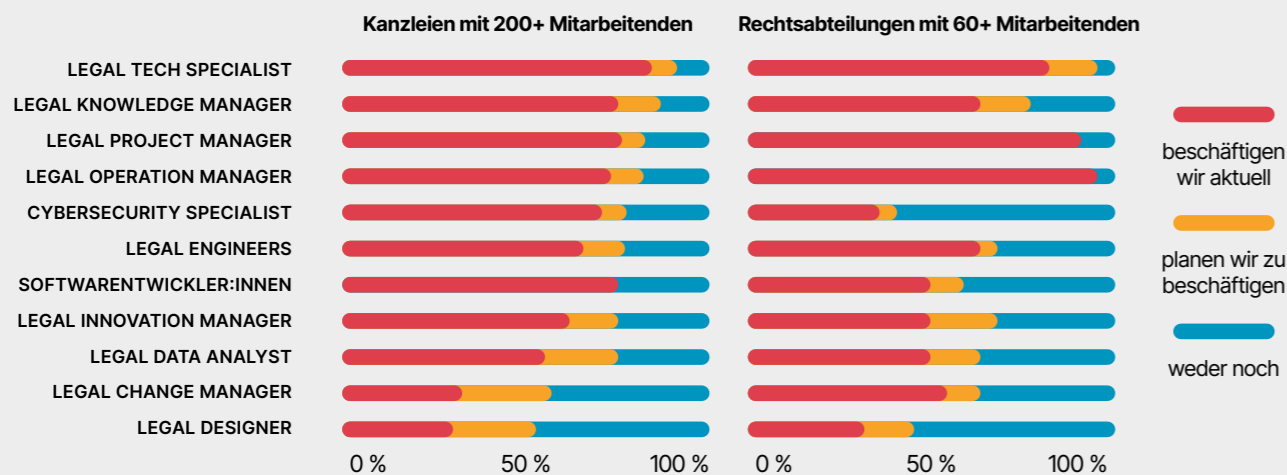


Abbildung 8: Beschäftigungs- und Planungsstatus ausgewählter Legal-Tech-Rollen in Kanzleien mit über 200 Mitarbeitenden und Rechtsabteilungen mit über 60 Mitarbeitenden (Anteile in %)

### Kompetenzwandel und Bedeutungszuwachs interdisziplinärer Fähigkeiten

Die verstärkt interdisziplinär geprägte Arbeitsweise in Rechtsorganisationen geht mit erweiterten Kompetenzanforderungen auch für klassische Jurist:innen einher. Nur durch den Ausbau interdisziplinärer Schnittstellenkompetenzen lassen sich bestehende Kommunikationshindernisse zwischen juristischen Berufsträger:innen und Legal Connectors abbauen. Andernfalls bleiben Effizienzgewinne, die durch Arbeitsteilung grundsätzlich möglich wären, ungenutzt.

Entsprechend wird auch die Bedeutung verschiedener Kompetenzfelder für die juristische Praxis bewertet. Für die befragten Mitarbeitenden bleiben juristische Kernkompetenzen wie Fachkenntnisse und Methodenkompetenz essenziell. Gleichzeitig werden aber auch darüber hinausgehende Fähigkeiten, wie etwa ökonomisches Verständnis, Sozialkompetenzen und Technologie-/KI-Kompetenz sowohl durch die Befragten als auch in den Interviews als immer wichtiger bewertet.

*„Wir brauchen genau dieses breite Spektrum, gutes Verständnis für das Geschäft, soziale Kompetenzen.“*

– HR-Verantwortliche

### Das Studium im Anpassungsrückstand?

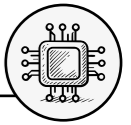
Dieses zunehmend dynamische und interdisziplinär geprägte Berufsprofil wird durch das derzeitige juristische Studium nur unzureichend abgebildet. Dies zeigt sich bereits in der Bewertung der Bedeutung verschiedener Kompetenzfelder durch Studierende, die etwa den Einfluss von ökonomischen Kenntnissen sowie Technologie- und KI-Kompetenz unterschätzen. Die universitäre Vorbereitung ist insofern zu eindimensional ausgestaltet: Während Studierende sich auf juristische Kernkompeten-

zen mehrheitlich sehr gut vorbereitet fühlen, wird die Vorbereitung auf weitergehende Kompetenzen überwiegend als gemischt bis schlecht bewertet. Besonders deutlich ist dies im Hinblick auf die Ausbildung von Technologie- und KI-Kompetenz. 87,7 % der Studierenden fühlen sich hier durch die universitäre Ausbildung eher schlecht bis sehr schlecht vorbereitet.

### Relevante Kompetenzfelder für die juristische Praxis



Abbildung 9: Ranking verschiedener Kompetenzfelder in der juristischen Praxis, dargestellt als gewichteter Durchschnitt der Priorisierung (Skala 1–8; 8 = am relevantesten, 1 = am wenigsten relevant)



## Ausbildungs- und Prüfungsstrukturen als Reformhemmnis

Die Ursachen liegen in veralteten Ausbildungs- und Prüfungsstrukturen, fehlenden Angeboten an Universitäten und einem überladenen Pflichtstoffkatalog. So geben 88,2 % der Studierenden an, an ihrer Hochschule werde der Umgang mit KI- und Legal-Tech-Tools nur in einem geringen Ausmaß oder gar nicht vermittelt. 70,4 % geben an, Chancen und Risiken von KI im Rechtskontext würden wenig bis gar nicht thematisiert. Entsprechend sehen 67,3 % der Studierenden die universitäre Ausbildung als zu sehr auf Kernwissen fokussiert an. Dabei ist Künstliche Intelligenz zugleich Popularitätchance für die juristische Profession: Befragungsübergreifend stimmen 73 % der Befragten zu, dass die Attraktivität des juristischen Berufs durch Übernahme repetitiver Standardaufgaben durch KI steigt.

Der gleichwohl fehlende Fokus lässt sich auch mit dem derzeitigen Zuschnitt des juristischen Studiums erklären, das traditionell auf die Befähigung zum Richteramt ausgerichtet ist. Während Studierende die Bedeutung von Technologiekompetenz für die Arbeit in einer Rechtsabteilung zu 92,5 % oder in einer Kanzlei zu 90,5 % als eher wichtig bis sehr wichtig einschätzen, erfolgt eine entsprechende Wertung für die Arbeit an Gerichten nur durch 58,5 % der Befragten. Wenn sich allerdings 53,7 % der befragten Studierenden nach Abschluss ihrer juristischen Ausbildung am ehesten bei der Arbeit in einer Kanzlei und nur zu 15 % bei Gericht sehen, stellt sich die Frage, inwieweit der derzeitige Ausbildungsfokus eine effiziente Vorbereitung der Studierenden auf ihren tatsächlichen späteren Berufsalltag erschwert.

## Selbsteinschätzung der Studierenden zur Vorbereitung auf Kompetenzfelder

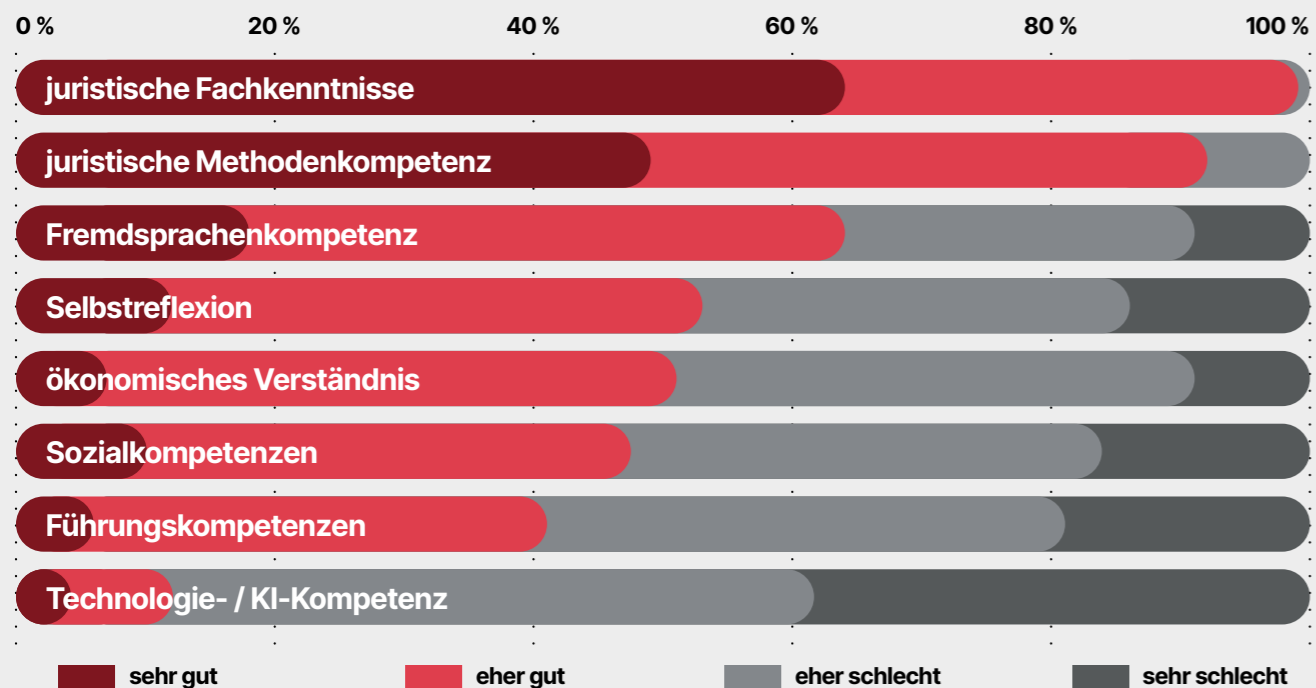


Abbildung 10: Selbsteinschätzung der Studierenden zur universitären Vorbereitung in verschiedenen Kompetenzfeldern

## TECHNOLOGIE

Ein weiterer Weg, um die Effizienz juristischer Leistungserbringung zu steigern, ist die systematische Integration technologischer Lösungen in juristische Arbeitsprozesse. Insbesondere technische Fortschritte im KI-Bereich bergen erhebliches Potenzial, bestehende Prozesse effizienter zu gestalten sowie neue Formen juristischer Leistungserbringung zu ermöglichen. Bei dieser Integration sehen sich Kanzleien und Rechtsabteilungen allerdings derzeit vor eine Vielzahl von Herausforderungen gestellt.

### Zentrale Hürden: Qualität und Kompetenz

Die größten Herausforderungen liegen aus Sicht der Befragten in der Qualität bestehender Tools sowie in fehlenden Technologiekompetenzen.

### Besondere Hürden im Rechtskontext

Fehlende Kompetenzen, strenge Regulierung und ein konservatives Mindset erschweren die Implementierung von Technologie in der Rechtsbranche.

### Mehr Umsetzungsbarrieren in Rechtsabteilungen

Mitarbeitende in Rechtsabteilungen berichten häufiger von Herausforderungen, insbesondere im Change Management und bei finanziellen Ressourcen.

### Unterschiedliche Hürden je nach Organisationsgröße

Kleinere Einheiten kämpfen vermehrt mit Tool-Qualität und finanziellen Hürden, für größere Einheiten sind Technologiekompetenz und Change Management herausfordernd.

### Motivation ohne Incentive

Die Befragten zeigen eine hohe Bereitschaft, zusätzliche Technologie- und KI-Kompetenzen zu erwerben. Es mangelt jedoch an zeitlichen Ressourcen und ökonomischen Anreizen.

### Qualitätsparadoxon

Obwohl die Qualität der eingesetzten Tools für die juristische Arbeit als überwiegend positiv bewertet wird, wird die Qualität von Tools zugleich als größte Herausforderung genannt.

## Herausforderungen von Technologie im Rechtskontext

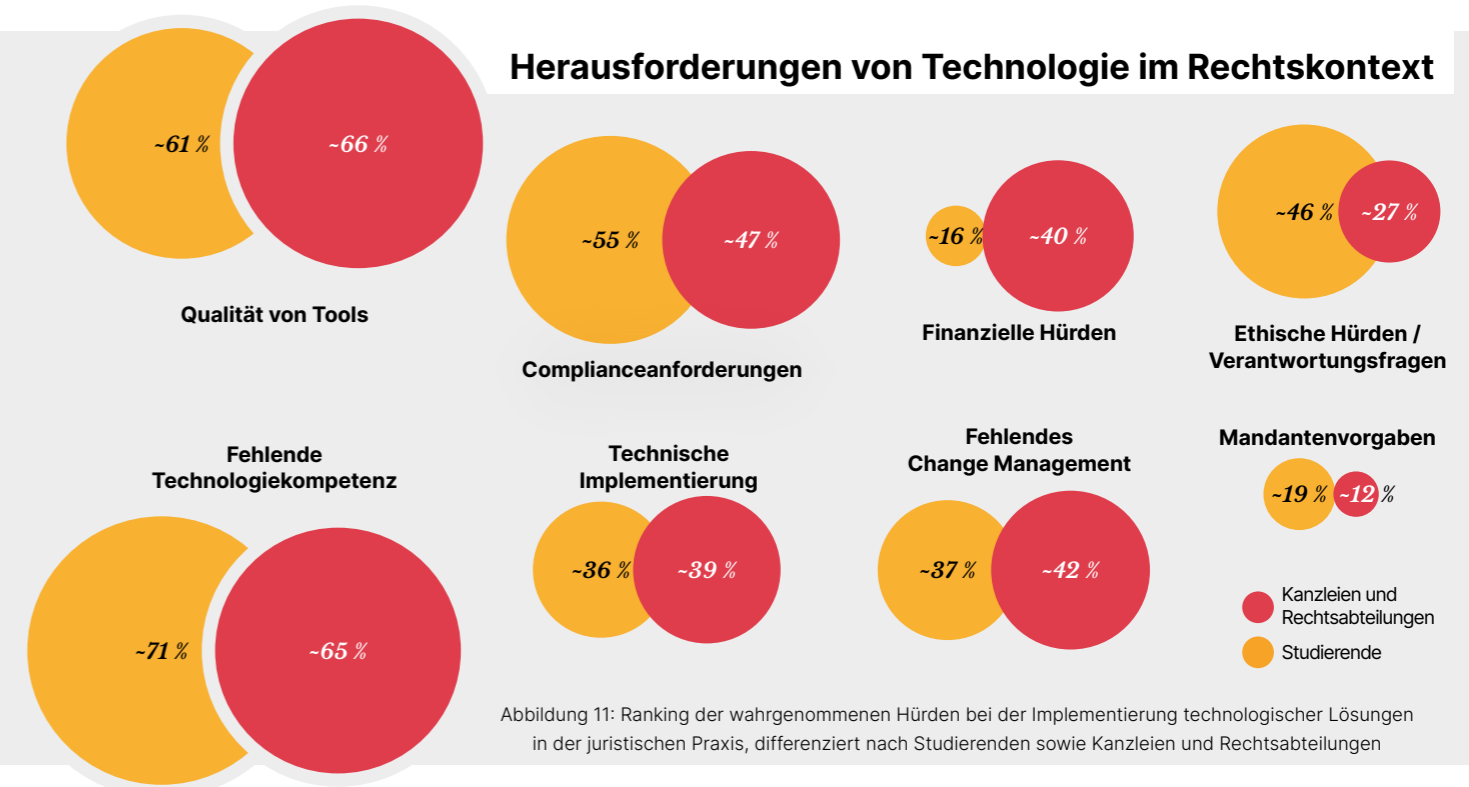


Abbildung 11: Ranking der wahrgenommenen Hürden bei der Implementierung technologischer Lösungen in der juristischen Praxis, differenziert nach Studierenden sowie Kanzleien und Rechtsabteilungen

## Zentrale Herausforderungen von Technologie im Rechtskontext

Für die Befragten ergeben sich insbesondere zwei zentrale Herausforderungen: die Qualität von Tools sowie fehlende Technologiekompetenz. Branchenspezifische Herausforderungen erschweren eine effiziente Technologieimplementierung weiter: Durch veraltete Ausbildungsstrukturen fehlt es an erforderlichen Kompetenzen und die strenge Regulierung des besonders sensiblen Bereichs der Rechtsdienstleistung macht ein „Austesten“ von Lösungen mittels „Trial and Error“ nicht ohne Weiteres möglich. Zuletzt weisen Jurist:innen häufig ein konservatives Mindset auf, sodass auf neuartige Entwicklungen eher abwartend reagiert wird.

Zwischen Befragtengruppen und Organisationsgrößen ergeben sich unterschiedliche Herausforderungen. Dies ist organisationsstrukturell wie auch gruppenspezifisch erklärbar.

Lösungen zu entwickeln oder hochwertige „Off-the-Shelf“-Lösungen zu erwerben und in bestehende Infrastrukturen zu integrieren.

In Kanzleien wird insbesondere fehlende Technologiekompetenz mit 67,4 % als eine zentrale Herausforderung angesehen. Es mangelt an Know-how zur Implementierung und strategischen Nutzung von Technologie und KI, was insbesondere auf Defizite in der juristischen Ausbildung und fehlende Schnittstellenorientierung bei vergangenem Hiring zurückzuführen ist.

In Rechtsabteilungen ist das Herausforderungsspektrum diffuser: Fehlende Technologiekompetenz bleibt relevant, daneben treten aber Compliance-Fragen, Defizite im Change Management, technische Implementierungsschwierigkeiten sowie finanzielle Restriktionen im Median um ca. zehn Prozentpunkte stärker als bei Kanzleien hervor. Als Teil größerer Unternehmensstrukturen profitieren Rechtsabteilungen einerseits von bestehendem Know-how und vorhandenen Ressourcen. Gleichzeitig sind sie häufig nur eine von vielen Einheiten im Unternehmen, sodass technologische Transformationsprojekte nicht immer priorisiert werden. Dies geht mit begrenzten Budgets sowie komplexeren Abstimmungs- und Implementierungsprozessen einher.

### Ausbildungsgeprägte Wahrnehmung der Studierenden

Die Einschätzung der Studierenden deckt sich mit ihrer Bewertung der universitären Ausbildung. Aufgrund der als unzureichend wahrgenommenen Vorbereitung im Bereich Technologie- und KI-Kompetenz wird fehlende Technologiekompetenz von 71 % als zentrale Herausforderung für die Nutzung von Technologie im Rechtskontext gesehen. Zugleich ist ihre Bewertung stärker normativ geprägt: Ethische Fragestellungen werden tendenziell über-, praktische und insbesondere finanzielle Aspekte unterschätzt.



„Die technologische Dynamik ist so hoch, dass man kaum noch hinterherkommt.“

– HR-Verantwortlicher

### Strukturabhängige Herausforderungen im Vergleich

Größere Rechtsorganisationen sehen sich im Vergleich zu kleineren Rechtsorganisationen um ca. 27 Prozentpunkte häufiger mit Defiziten im Bereich Change Management konfrontiert. In komplexeren Organisationsstrukturen müssen mehr Personen koordiniert und weitergebildet werden. Demgegenüber stehen kleinere Einheiten um ca. neun Prozentpunkte häufiger vor finanziellen Hürden. Es fehlen oftmals die Mittel, um eigene

## QUALITÄT VON TOOLS

Für die Rechtspraxis wird die Qualität von KI-Tools von ca. 66 % der Befragten als Herausforderung angesehen.

### Das Qualitätsparadoxon – Widersprüche in den Antworten?

Gleichzeitig geben rund 70 % derjenigen Befragten, die KI-Tools tatsächlich in ihrer Arbeit einsetzen, an, dass sie sich gut oder sehr gut für die juristische Arbeit insgesamt eignen. Am häufigsten werden sie für Übersetzungen (82,4 %), juristische Recherchen (77,0 %) oder Wissensmanagement (58,8 %) genutzt. Ungenutztes Potential wird insbesondere im Bereich der Dokumentenautomatisierung gesehen: 40,9 % der Befragten planen hier künftig einen Einsatz von KI-Tools. Für die Mehrheit der abgefragten Use Cases wird die Eignung der Tools als hilfreich bewertet. Hieraus ergibt sich ein Widerspruch

in den Antworten. Wie kann die Qualität von KI-Tools als größte Herausforderung wahrgenommen werden, wenn ihre Eignung für die juristische Arbeit insgesamt zugleich überwiegend positiv beurteilt wird?

Insbesondere Mitarbeitende in Rechtsabteilungen, die KI-Tools aktiv nutzen, bewerten deren Qualität tendenziell besser. 73,4 % von ihnen halten die Tools für gut oder sehr gut für die juristische Arbeit geeignet (zum Vergleich: Mitarbeitende in Kanzleien zu 67,5 %). Innerhalb der Gruppe der Kanzleien zeigen sich dabei signifikante Unterschiede zwischen verschiedenen Kanzleigrößen. Während in Kanzleien mit mehr als 20 Mitarbeitenden 68 % KI-Tools als gut und 6,7 % sogar als sehr gut geeignet einstufen, tun dies in Kanzleien mit weniger als 20 Mitarbeitenden lediglich 54,2 % beziehungsweise 2,1 %. Entsprechende Größenunterschiede zeigen sich bei Rechtsabteilungen nicht in vergleichbarer Deutlichkeit.

### Legal AI Adoption-Impact-Matrix

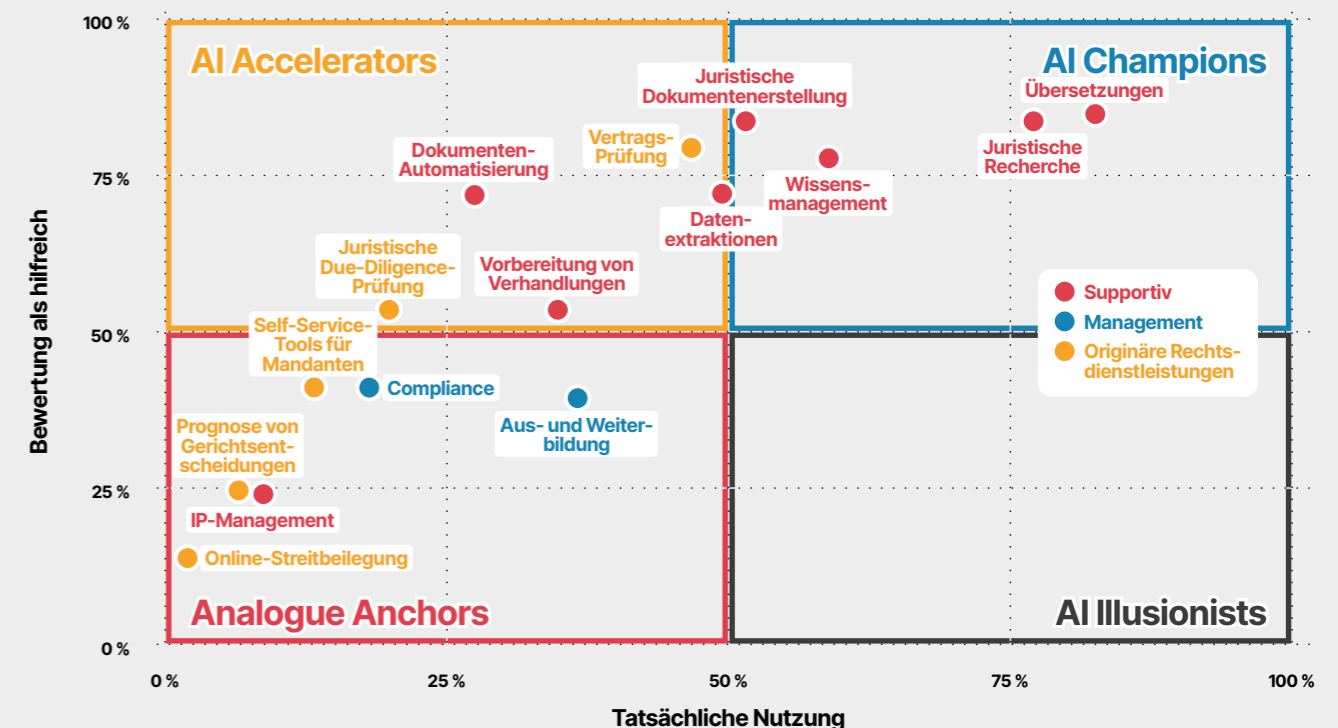


Abbildung 12: Legal AI Adoption-Impact-Matrix

## Die Legal AI Adoption-Impact-Matrix

Quantitativ hat die Studie erhoben, für welche Use Cases im Rechtskontext KI-Tools von Mitarbeitenden in Kanzleien und Rechtsabteilungen bereits genutzt werden. Für dieselben Use Cases wurde zudem abgefragt, ob die Befragten in diesem Bereich KI-Tools als hilfreich bewerten. Durch die Kombination beider Antworten ergibt sich die Legal AI Adoption-Impact-Matrix (Abbildung 12). Sie lässt sich in vier Felder unterteilen:



## AI Champions

Als AI Champions gelten jene Use Cases, bei denen bereits mehr als 50 % der Befragten KI-Tools einsetzen und die zugleich mehrheitlich als hilfreich bewertet werden. Es handelt sich um Anwendungsbereiche, in denen KI bereits heute den größten Impact entfaltet und breit genutzt wird. Hierzu zählen insbesondere Übersetzungen, juristische Recherche, Wissensmanagement und juristische Dokumentenerstellung, überwiegend unterstützende Tätigkeiten. AI Champions bilden damit die „Quick Wins“, die bereits mit vergleichsweise geringen Investitionshürden realisierbar sind. Allerdings zeigen sich auch innerhalb dieses Feldes Unterschiede: Während 83,8% der Befragten KI-Tools für die juristische Dokumentenerstellung als hilfreich bewerten, nutzen sie lediglich 51,5% tatsächlich zu diesem Zweck. Hier besteht weiteres Adaptionspotenzial.

## AI Accelerators

Die AI Accelerators umfassen Use Cases, die mehrheitlich als hilfreich eingeschätzt werden, jedoch bislang nur von einer Minderheit aktiv genutzt werden. Auch hier dominieren unterstützende Tätigkeiten; zugleich finden sich Anwendungsfelder, die sich zur originären Rechtsdienstleistung zuordnen lassen. Für diese Bereiche sehen die Befragten erhebliches Potenzial, doch es fehlt bislang an hinreichender Implementierung und Investition, um eine breite Nutzung zu ermöglichen. Für Rechtsorganisationen ist dieses Feld besonders strategisch relevant, da es Anhaltspunkte für die Identifikation und Priorisierung künftiger Investitionen liefert.

## Analogue Anchors

Der Bereich der Analogue Anchors umfasst Use Cases, die weder mehrheitlich genutzt noch als hilfreich bewertet werden. Nach Einschätzung der Befragten ist der Einsatz von KI hier derzeit nicht erfolgversprechend; analoge oder nicht KI-gestützte technologische Lösungen bleiben dominant. Betroffen sind vor allem Managementaufgaben und Bereiche der originären Rechtsdienstleistung. In KI-Strategien von Rechtsorganisationen sollte diesem Feld nur eine nachgeordnete Priorität eingeräumt werden; Implementierungen erscheinen hier allenfalls in Einzelfällen sinnvoll.

## AI Illusionists

Das Feld der AI Illusionists ist erfreulicherweise nicht besetzt. Es würde Use Cases umfassen, bei denen KI-Tools zwar mehrheitlich genutzt, jedoch nicht mehrheitlich als hilfreich bewertet werden. Ein solches Ergebnis würde auf eine Diskrepanz zwischen Adaption und wahrgenommenem Mehrwert hindeuten und auf strategisches Missmanagement hinweisen.

## KI-Strategie und KI-Evaluation: Zweiklassengesellschaft

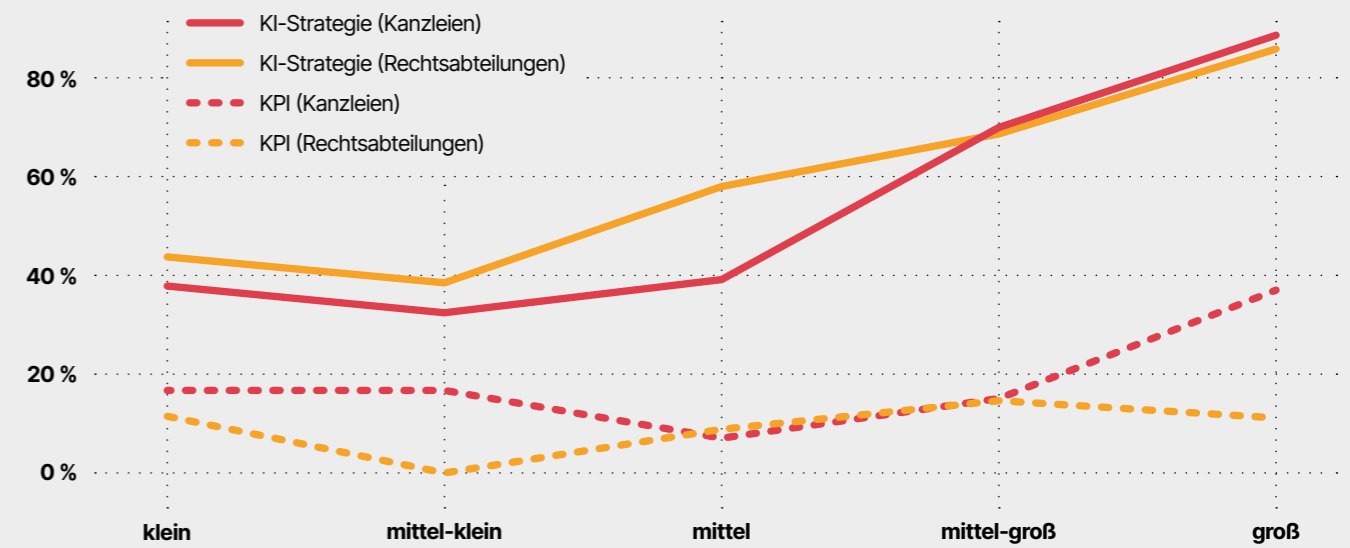


Abbildung 13: Nutzung von KPIs sowie KI-Strategien in Rechtsorganisationen unterschiedlicher Größe

## Evaluations- und Strategiedefizite in der KI-Integration

Das identifizierte Qualitätsparadoxon unterstreicht nochmals die Notwendigkeit belastbarer Ansätze zur objektiven Bewertung von KI-Tools. Hier können Key Performance Indicators (KPIs) helfen. Insofern besteht jedoch sowohl bei Kanzleien als auch bei Rechtsabteilungen erhebliches Verbesserungspotenzial.

78 % der Kanzleien und 90,4 % der Rechtsabteilungen nutzen keine KPIs, um den Erfolg ihrer KI-Projekte zu messen. Während diese Zahl von der Größe der Rechtsabteilung unabhängig ist, ergeben sich auch hier Unterschiede zwischen Kanzleigrößen. In Kanzleien mit bis zu 20 Mitarbeitenden verwenden 83,3 % keine KPIs, bei Kanzleien mit mehr als 20 Mitarbeitenden sind es 74,7 %, bei solchen mit mehr als 200 Mitarbeitenden noch 63,4 %.

Eine weitere Möglichkeit zur Steigerung der wahrgenommenen und tatsächlichen Qualität liegt in einer strategischen und strukturierten Integration von KI-Tools. Auch hier besteht insbesondere in kleineren Einheiten noch Nachholbedarf. In Kanzleien mit bis zu 20 Mitarbeitenden haben 64,8 % keine Strategie zur Einführung von KI-Tools, für Kanzleien mit über 20 Mitarbeitenden trifft dies lediglich auf 27,4 % zu, für solche mit über 200 Mitarbeitenden auf 11,6 %. In Rechtsabteilungen haben 57,8 % der Einheiten mit bis zu 10 Mitarbeitenden und 30,2 % der Einheiten mit über 10 Mitarbeitenden keine KI-Strategie.

Da die Erfolgsmessung von KI-Projekten deutlich hinter der Implementierung von KI-Strategien zurückbleibt, müssen alternative Wege zur Evaluation der KI-Strategie gefunden werden, wenn Rechtsorganisationen nicht in die Ungewissheit navigieren möchten.

## FEHLENDE TECHNOLOGIEKOMPETENZ

Die Bewertung der Qualität von KI-Tools sowie deren effizienter Einsatz setzen ein gewisses Maß an Technologiekompetenz voraus. Fehlendes technisches Verständnis kann daher nicht nur die Nutzung erschweren, sondern auch die Wahrnehmung der Tool-Qualität beeinflussen und so den zuvor beschriebenen Widerspruch erklären. Qualität und Kompetenz stehen insoweit in einem engen inhaltlichen Zusammenhang.

Für 65,2 % der Mitarbeitenden in Kanzleien und Rechtsabteilungen ist fehlende Technologiekompetenz eine zentrale Hürde bei der Nutzung digitaler Anwendungen im Rechtskontext. Vielen fehlt es – insbesondere mit Blick auf KI-Tools – am Verständnis der technologischen Möglichkeiten ebenso wie der technischen Limitationen.

zu Legal Tech und KI-Kompetenz anzueignen. Dabei fehlt es allerdings häufig an Zeit und Geld, eine Weiterbildung erfolgt vorwiegend per Selbststudium. Die im Rahmen der universitären Ausbildung entstandene Kompetenzlücke verlagert sich somit auf die späteren Arbeitgeber:innen.

*„Es ist grundsätzlich so, dass alle aufgefordert sind, KI-Tools zu nutzen, sie auszuprobieren, zu gucken, was funktioniert, was funktioniert nicht.“*



– HR-Verantwortliche

Dies spiegelt sich auch in den Antworten aus den Interviews mit HR-Verantwortlichen wider. In diesen wird die Bedeutung von Technologiekompetenz von allen Befragten in der Zukunft als steigend eingeschätzt. Für viele HR-Verantwortliche kommt es derzeit weniger auf tatsächliche Kompetenzen und mehr auf ein grundsätzliches Interesse an. Arbeitgeber:innen sind sich der Ausbildungslücken bewusst und setzen somit häufig auch keine bereits zum Zeitpunkt der Bewerbung vorliegenden Technologiekompetenzen voraus.

Diese werden erst während der Senioritätsstrecke in der Rechtsorganisation weiter herausgebildet, gewinnen in diesem Rahmen im Laufe der Zeit aber immer mehr an Bedeutung. Insbesondere für die Besetzung einer Führungsposition werden sie in Zukunft zunehmend unverzichtbar.

*„Je weiter wir in der Karriere fortschreiten, ist die Technologiekompetenz definitiv das Ausschlaggebende.“*



– HR-Verantwortliche



*„Weil ich nicht erwarte, dass jetzt jemand, der zu uns kommt aus dem Referendariat, das schon kann, woher auch.“*

– HR-Verantwortliche

### Von der Ausbildungslücke zur Praxisherausforderung

Diese Kompetenzdefizite wurzeln vor allen Dingen in der universitären Ausbildung. Entsprechend schwierig gestaltet sich der spätere Umgang mit digitalen Technologien in der beruflichen Praxis. 59,8 % der Studierenden fühlen sich eher schlecht bis sehr schlecht auf den Einsatz digitaler Technologien im Berufsalltag vorbereitet.

An Bereitschaft mangelt es dabei nicht: 80 % der Studierenden geben an, sich derzeit Wissen

## Nutzung von KI-Tools

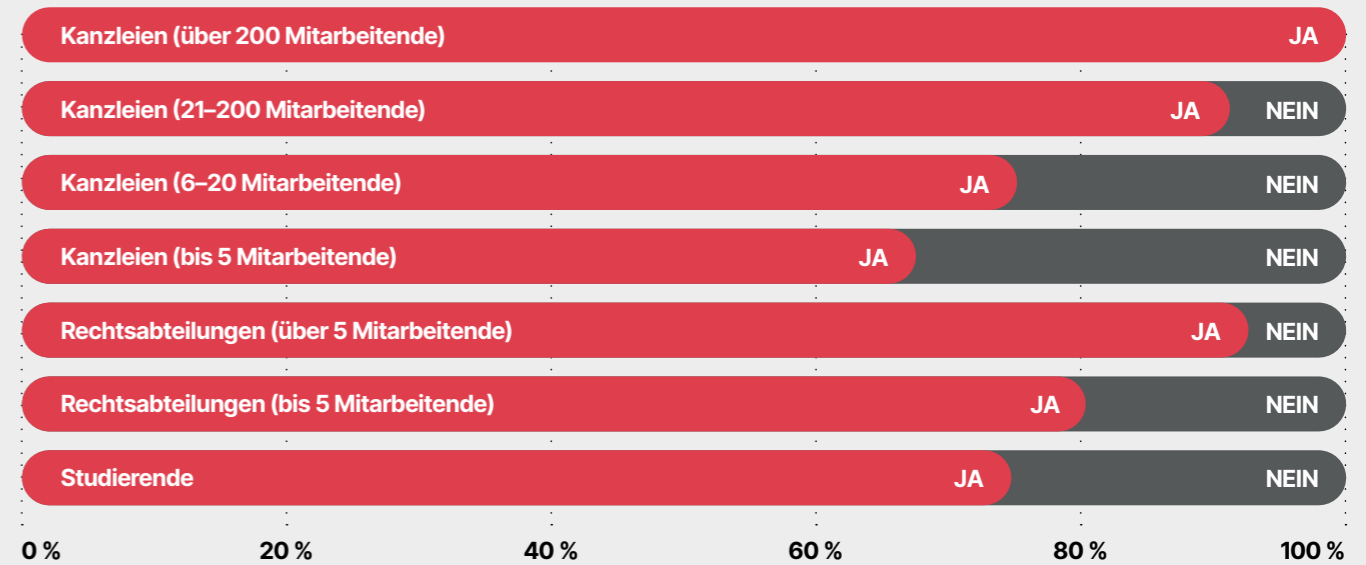


Abbildung 14: Nutzung von KI-Tools in Kanzleien, Rechtsabteilungen und im juristischen Studium

### Offenheit ersetzt keine Qualifizierung

Die arbeitgeberseitige Vorbereitung auf das KI-Zeitalter ist allerdings ebenso deutlich ausbaufähig: 41,7 % der Mitarbeitenden aus Rechtsabteilungen stimmen der Aussage, sich durch ihre Arbeitgeber:innen gut auf den KI-Einsatz im Rechtsmarkt vorbereitet zu fühlen, nicht oder überhaupt nicht zu, wobei die Einschätzung insbesondere in kleineren Rechtsabteilungen vertreten wird. In Kanzleien liegt der Anteil bei 37,3 %; werden Partner:innen aus der Betrachtung herausgerechnet, steigt er indes auf 45,1 %.

An der geforderten Offenheit fehlt es – zumindest unter den Befragten – grundsätzlich nicht. 83,2 % der befragten Mitarbeitenden in Kanzleien und 91,7 % der befragten Mitarbeitenden in Rechtsabteilungen schätzen ihre persönliche Akzeptanz gegenüber dem Einsatz von KI-Tools als hoch bis sehr hoch ein. Bei Mitarbeitenden aus größeren Kanzleien ist die Akzeptanz etwas ausgeprägter; zwischen unterschiedlich großen Rechtsabteilungen sowie zwischen verschiedenen Altersgruppen zeigen sich keine signifikanten Unterschiede.

### KI-Nutzung als neuer Standard im Rechtsmarkt

Die Bedeutung einer verbesserten Ausbildung von Technologie- und insbesondere KI-Kompetenz durch Universitäten und Arbeitgeber:innen nimmt angesichts der hohen Nutzungsquoten weiter zu. Bereits heute verwenden 81,2 % der Mitarbeitenden in Kanzleien und 86,9 % der Mitarbeitenden in Rechtsabteilungen KI-Tools in ihrer Arbeit, davon 71,5 % beziehungsweise 75 % sogar täglich. Mit zunehmender Organisationsgröße steigt auch hier die Nutzungsquote: In Rechtsabteilungen mit bis zu zehn Mitarbeitenden nutzen 79,7 % KI-Tools, in größeren Einheiten 92,6 %. In Kanzleien sind die Unterschiede noch deutlicher: Während in Kanzleien mit bis zu 20 Mitarbeitenden 69,8 % KI-Tools einsetzen, sind es in Kanzleien mit mehr als 20 Mitarbeitenden 91 % und in Kanzleien mit über 200 Mitarbeitenden 100 % der Befragten.

## CHANGE MANAGEMENT

Das rasche Aufkommen und die schnelle Implementierung von Technologie und Künstlicher Intelligenz in bestehende, teils lange etablierte Prozesse gehen mit erheblichen Veränderungen für Mitarbeitende in Kanzleien und Rechtsabteilungen einher. Bestehende Prozesse werden umgestaltet, neue Abläufe und Geschäftsmodelle entstehen.

### Transformationserwartungen und organisatorische Implikationen

Während sich die meisten Befragten dystopischen Bildern wie der vollständigen Substitution der juristischen Berufe durch Künstliche Intelligenz nicht anschließen – 22,6 % der Befragten haben die Sorge, dass KI sie mittelfristig als Rechtsanwender ersetzt – erwartet die große Mehrheit einen grundlegenden Wandel des Rechtsmarktes. So sind 94,3 % der Befragten der Auffassung, der juristische Arbeitsmarkt werde durch KI mittelfristig verändert. 72,3 % erwarten eine grundlegende Transformation ihrer Rechtsorganisation durch KI in den nächsten fünf Jahren. Auch hier wird das Transformationspotential für größere Einheiten als deutlich höher bewertet. Dies geht mit einer erwarteten Veränderung von Abrechnungsmodalitäten einher: Die Billable Hour verliert nach Einschätzung der Befragten insbesondere für große Kanzleien an Bedeutung, während stärker ergebnisbezogene Abrechnungsmodelle immer wichtiger werden. Insgesamt erwarten die Befragten vor allen Dingen eine unterstützende Funktion von Technologie. Routineaufgaben werden zunehmend durch KI übernommen, es verbleiben vor allem komplexe, zwischenmenschliche und strategische Tätigkeiten.

Auch in Rechtsabteilungen verstärkt das Aufkommen neuer Technologien ein bereits seit Längerem erkennbares Phänomen: Ihre Rolle im Unternehmen wandelt sich. Die interviewten HR-Verantwortlichen beschreiben diesen Wandel als Verschiebung vom klassischen Schutzschild zur Abwehr rechtlicher

Risiken hin zu einem strategischen Partner, der unternehmerische Risiken bewertet, steuert und Entscheidungsprozesse aktiv begleitet.

Um Mitarbeitende in diesem Prozess angemessen zu begleiten, ist ein effektives Change Management essenziell. Change Management wird von etwa 42 % der befragten Mitarbeitenden als Herausforderung angesehen, wobei der Anteil mit zunehmender Organisationsgröße steigt. Dies ist nachvollziehbar, da in größeren Einheiten mehr Personen koordiniert und in Veränderungsprozesse eingebunden werden müssen.

### Qualifizierungsangebote ohne verbindliche Rahmenstruktur

Zur Unterstützung bieten viele Kanzleien und Rechtsabteilungen entsprechende Maßnahmen an, insbesondere in Form von Online-Schulungen. In Kanzleien mit bis zu 20 Mitarbeitenden tun dies 54,9 %, in solchen mit über 20 Mitarbeitenden 91,7 %. In Rechtsabteilungen sind Unterstützungsmaßnahmen ebenfalls weit verbreitet: In Einheiten mit bis zu 10 Mitarbeitenden erfolgen sie in 84,4 % der Fälle, in größeren Einheiten in 92,1 %. Werden solche Maßnahmen angeboten, werden sie von den Mitarbeitenden weit überwiegend als hilfreich wahrgenommen. Gleichzeitig entsteht der Eindruck, dass es weiterhin an konkreten und verbindlichen Handlungshilfen fehlt. 38,8 % der Kanzleien und Rechtsabteilungen verfügen über keine klaren Vorgaben zum Einsatz von KI-Tools, in Rechtsabteilungen mit bis zu 10 Mitarbeitenden sind es 41,4 % und in Kanzleien mit bis zu 20 Mitarbeitenden sogar 72,2 %. Aus den Interviews ergibt sich zudem, dass Problemlagen zwar erkannt werden, es jedoch häufig an einer über punktuelle Schulungen hinausgehenden, strukturierten und dauerhaften Begleitung der Mitarbeitenden fehlt.

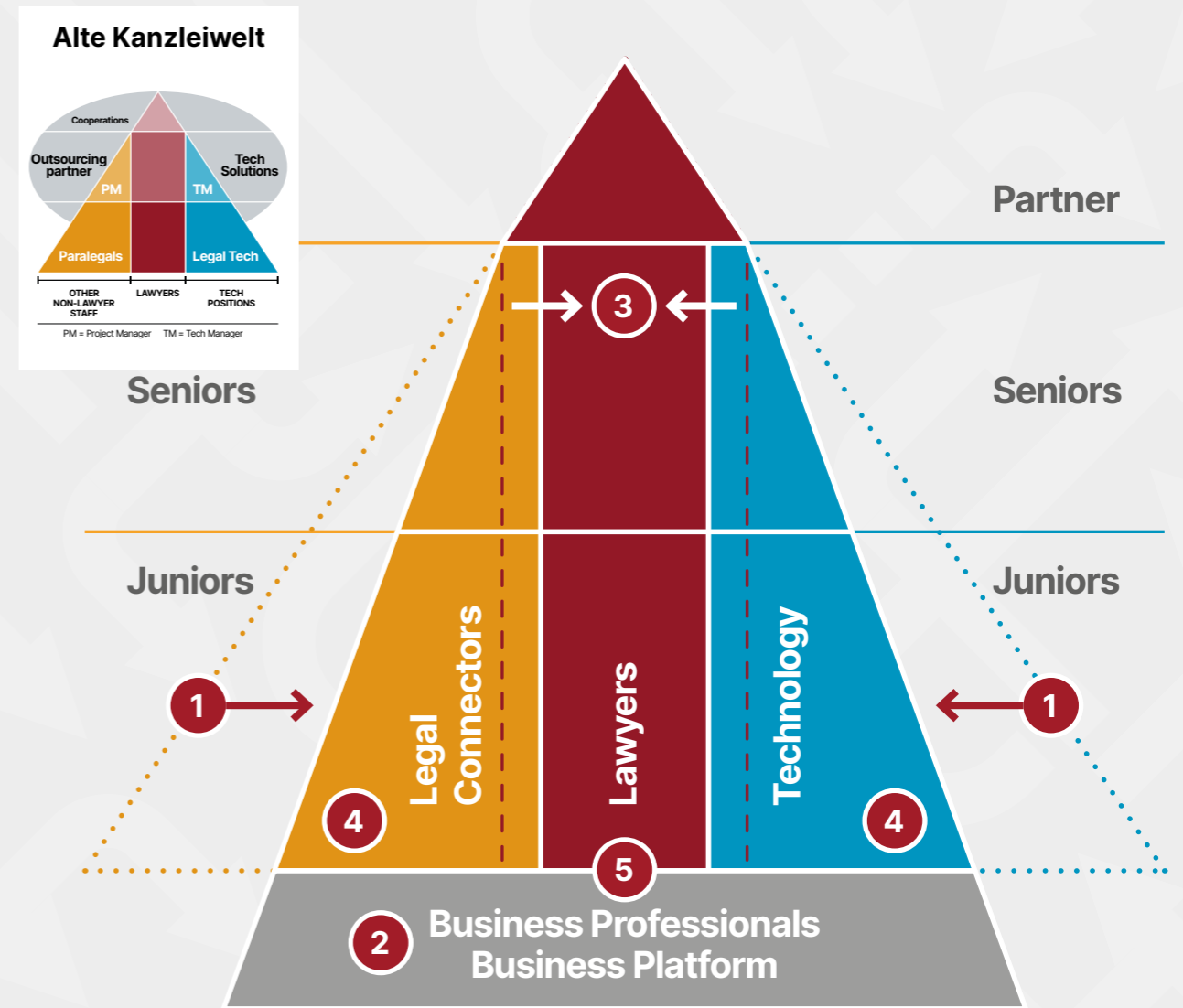
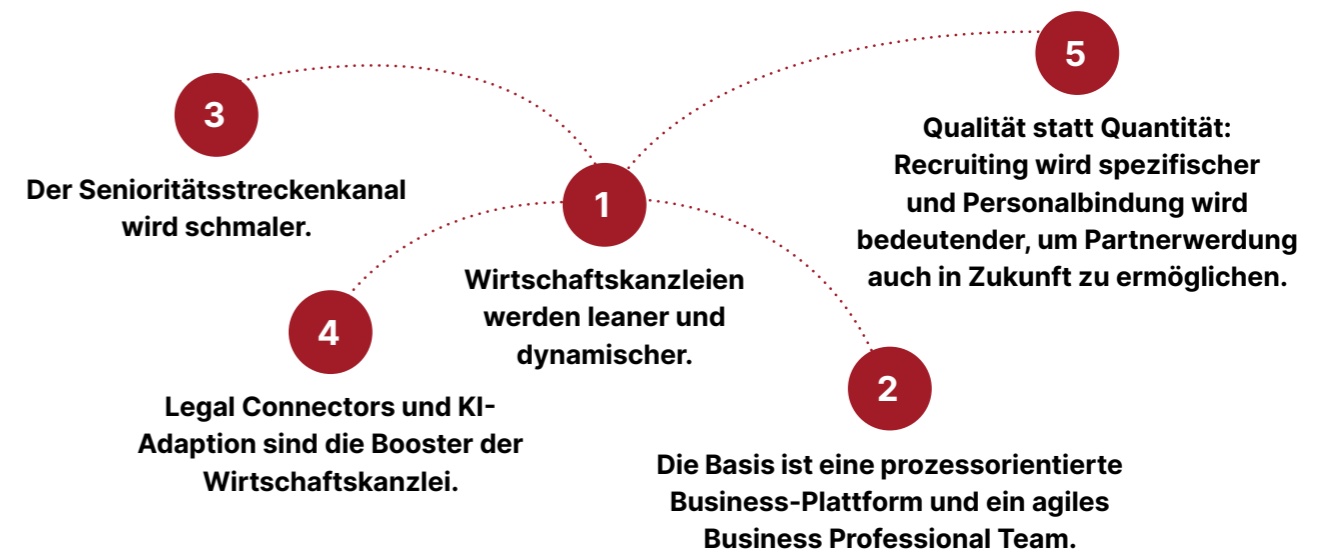


Abbildung 15: Organisationsstruktur von Wirtschaftskanzleien im KI-Zeitalter

## ARBEITSTEILUNG & TECH - DIE WIRTSCHAFTSKANZLEI DER ZUKUNFT



## QUELLEN

---

[1] BT-Drs. 20/11746, S. 2.

[2] Kilian/Lieb, Statistisches Jahrbuch der Anwaltschaft 2023/24, S. 37, 52.

[3] <https://mi.juve.de/zahlen-im-fokus/ki-ante-portas-die-juve-100-treten-auf-die-recruiting-bremse/> (zuletzt abgerufen am 12.03.2026).

[4] <https://www.brak.de/newsroom/newsletter/nachrichten-aus-berlin/2025/ausgabe-23-2025-v-12112025/jumiko-stoppt-versichererplaene-klares-bekanntnis-zur-anwaltlichen-rechtsberatung/> (zuletzt abgerufen am 12.03.2026).

[5] <https://www.juve.de/markt-und-management/laender-fordern-verschaerfung-des-fremdbesitzverbots-fuer-steuerberater/> (zuletzt abgerufen am 12.03.2026).

[6] Kilian/Lieb, Statistisches Jahrbuch der Anwaltschaft 2023/24, S. 297.

**Interesse an einer zielgruppenspezifischen  
Studienvorstellung in größerer Runde?  
Sprechen Sie uns gerne an!**

# Practical Implications

---

Auswirkungen der Studienergebnisse  
auf Strategie, Führung, Tech-Agenda  
sowie juristische Aus- und Weiterbildung



Dr. Hariolf Wenzler

Hinter dem „Leistungsgap“ auf dem deutschen Rechtsmarkt steckt der Treiber für massive Veränderungen. Zu wenige Berufsträger:innen für eine immer komplexer werdende Welt ist der eine Befund. Rasante Veränderungen der Technologie der andere. Um beides zusammenzubringen, brauchen Kanzleien und Rechtsabteilungen neue Strategien für eine Welt der „Tech Based Legal Services“.

**Der Rechtsrat der Zukunft ist ein Produkt aus „Layer of Lawyer“ und Technologie**

THESE 1

Rechtsrat wird zukünftig aus zwei Komponenten bestehen. Zum einen aus Technologie, die hinter – oder unter, oder im Kern – jeder Beratungsleistung sitzt. Zum zweiten aus einem „Layer of Lawyer“ darum herum, der oder die mit Hilfe der Technologie und auf Basis von Daten überhaupt erst „Trusted Advice“ liefern kann.

Um in einer solchen Welt zu denjenigen zu gehören, die sie gestalten und nicht zu denjenigen, denen die Bedeutungslosigkeit (gemessen als Abwanderung von Mandanten oder Irrelevanz der Rechtsabteilung) droht, bedarf es heute einer klaren Strategie, die im Kern drei Fragen beantwortet. Das Besondere: Alle drei haben mit Technologie zu tun.

Die erste Frage ist die nach den Mandanten, die man beraten will. Ihr „Level of Tech Saviness“ entscheidet erheblich darüber mit, welche Art von Kanzlei mandatiert wird. Im Inhouse-Kontext: Das Level of Tech der Business Lines definiert die Erwartungshaltung an Tech Saviness der Rechtsabteilung.

Die zweite Frage ist, mit welchen Menschen die Rechtsberatung erbracht wird. Fachliche Exzellenz ist längst selbstverständlich, und auch Business Judgment, Client Handling und Leadership werden vorausgesetzt. Tech Readiness ist die neue Superkraft, die immer wichtiger wird – die Fähigkeit, mit Technologie einschließlich KI umgehen zu können, ihre Einsatzgebiete zu verstehen und mit Neugier an den Entwicklungen dranzubleiben.

Die dritte Frage ist schließlich die nach der Technologie selbst: In welches Tech Stack wird investiert, wie mutig werden Technologien ausprobiert, welche Relevanz haben die eigenen Daten als Treiber für neue Services? Und wer auf der Leitungs- und Managementebene versteht genügend davon, um Entscheidungen von großer unternehmerischer Reichweite zu treffen?

Kanzleien und Rechtsabteilungen, die diese drei Fragen beantworten und in eine Strategie gießen, differenzieren sich in einer Welt, in der Technologie immer stärker in den Kern unseres Arbeitens vordringt. Und in einer Rechtslandschaft, in der einer immer komplexer werdenden Regulierung immer weniger Menschen gegenüberstehen. Die Welle kommt. Mit einer Tech-Strategie lässt sie sich reiten.

**Arbeitsteilung wird zum kritischen Erfolgsfaktor**

THESE 2

Die neue Arbeitsteilung findet nicht nur zwischen Mensch und Maschine statt, sondern in verstärktem Maße auch zwischen Menschen mit unterschiedlichen Kompetenzen. War früher die Volljuristin mit 2 Prädikatsexamina, Promotion und LL.M. die gesuchte Allzweckwaffe, so besteht die Zauberformel heutzutage aus Menschen mit tiefen juristischen Kenntnissen, die gemeinsam mit Prozess- und Projekt-Managern, Tech Teams und Expert:innen für digitale Delivery zusammenarbeiten. Neue Märkte werden durch Teams aus Marketing-, BD- und Sales-Funktionen erschlossen, Managementkompetenz sorgt für die Umsetzung einer kohärenten, technologiegetriebenen Strategie.

Auf Mandaten arbeiten agile Teams mit „end-to-end“ Projektverantwortlichen, Hierarchieebenen überformen sich zunehmend in Ownership-Strukturen. Die Fee-Models erweitern sich um fixed-fee- und subscription-Komponenten, je mehr „technology inside“ eines Mandats oder einer Rechtsdienstleistung zum Einsatz kommt.

Die wichtigste Kompetenz in dieser arbeitsteiligen (Rechts-) Welt ist nicht Wissen, sondern Kommunikation. Die wiederum beginnt mit dem Zuhören und Verstehen der verschiedenen Beteiligten und endet mit der Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven und Hintergründe zu einem guten (Mandats-) Ende zu führen.

**Neugier, Resilienz und Optimismus sind der Schlüssel zum Erfolg**

THESE 3

In Zeiten von KI Hyperscaling, einem täglich schneller werdenden LinkedIn-Karussell, Weltuntergangsprophezeiungen der Tech Bros und einer sowieso am Abgrund stehenden Welt haben Führungskräfte drei Verpflichtungen, die ihnen zugleich helfen, den Kopf über Wasser zu halten.

Neugier, also weiterhin Verstehen-wollen, was passiert. Resilienz, also die Fähigkeit, die Dinge ins Verhältnis setzen zu können, und Optimismus, also die Fähigkeit, den Verhältnissen immer auch eine gute Seite abzugewinnen zu können.

Die Welt, auch die der Rechtsberatung, steht vor einem gravierenden Wandel. In Ansätzen ist sehr klar erkennbar, wie dieser Wandel auch zum Positiven genutzt werden kann, auf welche Kompetenzen und auf welches Mindset es ankommt. Und: Niemand hindert uns, es morgen anders zu machen als heute. Wenn der Wind anders weht, setzen wir eben die Segel entsprechend.

FAZIT

Je stärker generative KI unsere Arbeit prägt, desto mehr kommt es auf reflektierte und verantwortungsvolle Führung der Mensch-KI-Interaktion an. Wer die Chancen von KI wirklich nutzen will, muss Führung mit derselben Sorgfalt gestalten, die auch für den Einsatz von KI gilt.



Prof. Dr. Madeleine Bernhardt

THESE 1

KI wird dauerhafter Begleiter in der Führungsentwicklung

Führungskompetenzen werden künftig stärker mittels „blended human-AI learning“ aufgebaut: KI ergänzt menschliche Analyse, Reflexion und Sparring. KI kann die Führungskraft und Führungsteams durch Verhaltensanalyse und präzises Echtzeit-Feedback unterstützen. Ein naheliegendes Szenario: Ein System „sitzt“ im Meeting, analysiert Redeanteile und Interaktionsmuster und gibt unmittelbar Hinweise, etwa zur Klarheit von Entscheidungen, zur Qualität von Fragen, zur Balance zwischen inhaltlicher Tiefe und Tempo oder zur Einbindung aller Teammitglieder.

Lange und Parra-Moyano (2025)<sup>[1]</sup> zeigten am Beispiel KI-gestützten Coachings, dass Führungskräfte große Mengen eigener Gespräche in Echtzeit analysieren lassen können und situativ präzises Feedback zu ihrem Kommunikationsverhalten erhalten

(z.B. Fragenqualität, Verständlichkeit, Redeanteile). Solche Analysen machen Verhaltensmuster und blinde Flecken unmittelbar bewusst, und dies ist Voraussetzung für das Einüben alternativer wirksamer Routinen.

Allerdings steht zwischen Wissen und Umsetzung häufig ein „knowing-doing gap“. Menschliche Coaches und interne Sparringspartner bleiben entscheidend, etwa um unbewusste Widerstände oder destruktive Teamdynamiken zu bearbeiten und den Aufbau neuer Verhaltensroutinen zu unterstützen. Anbieter wie AceUp setzen daher auf Kombinationen aus Technologie und menschlicher Begleitung für die Optimierung der Teamperformance.

THESE 2

Führungsskills werden im Studium durch eine bewusste Verzahnung mit Technologie entwickelt

Führungskompetenzen werden im juristischen Studium bislang häufig als freiwillige Zusatzqualifikation erworben. Das wird voraussichtlich in absehbarer Zukunft auch so bleiben. Gleichzeitig bietet der systematische Aufbau technologischer Kompetenzen im Studium Synergiepotential: KI-Tools können unmittelbar für Teamarbeit und Optimierung von Teamleistung eingesetzt werden.

Konkrete Anwendungsfelder bieten sich z.B. in der Vorbereitung auf Moot Courts: Teams können KI-Feedback nutzen für Analyse und Rückmeldung der KI zu Qualität der Kommunikation und Interaktion im Team, logischer Struktur von Plädoyers, Verständlichkeit, Prägnanz sowie Wirkung und Auftreten. Ähnliche Lernschleifen lassen sich in Hackathons oder projektbasierten Lernformaten integrieren, in denen Zusammenarbeit unter

Zeitdruck stattfindet. Auch hier ist eine Kombination von KI-gestütztem Feedback und Coaching durch

erfahrene menschliche Coaches am wirksamsten.

Führung betrachtet Technologie, Mensch und Interaktion ganzheitlich THESE 3

Mit generativer KI kommt ein neuer Akteur in die Organisation, der Workflows, Kommunikation und Entscheidungspraxis verändert. Führung, die „Human-AI Collaboration“ orchestriert, nutzt mindestens drei Perspektiven: KI als Tool, als Teammitglied und als Führungskraft. Hierfür gilt es, KI, den Menschen im System und die Interaktion zwischen beiden zu verstehen.

**1. KI verstehen:** Führungskräfte müssen Grundprinzipien und typische Fehlerquellen kennen, um passende Anwendungsfälle zu definieren und Risiken zu steuern. Julie Sweet, CEO von Accenture, sprach beim World Economic Forum 2026 von „leader-led learning“: Führungskräfte sollten bei diesem Lernprozess mit gutem Beispiel vorangehen. Ryan McInerney, CEO von VISA, beschrieb, dass er 18 Monate lang mit mäßigem Erfolg versuchte, die Nutzung generativer KI im Unternehmen voranzutreiben. Der Durchbruch gelang erst, als die Top-Führungskräfte in einem intensiven „hands-on“ Training selbst Agenten bauten und Feedback erhielten. So entstand die nötige Sicherheit, um ihre Teams wirksam zu führen.<sup>[2]</sup>

**2. Den Menschen im System verstehen:** Sprache prägt unsere Annahmen darüber, was KI leisten kann. Je präziser wir formulieren, desto klarer

können wir abgrenzen, wo KI, wo Mensch, und wo beide im Zusammenspiel Wert generieren. Die Informatikprofessorin Katharina Zweig nutzt z.B. in ihrem aktuellen Buch zur Differenzierung zwischen menschlichem Denken und dem „Denken“ einer KI das Tilde-Zeichen (~), das in den Naturwissenschaften oft verwendet wird, wenn etwas annähernd gleich, aber eben nicht identisch ist.<sup>[3]</sup>

**3. Interaktionseffekte verstehen:** Eine Studie der Stanford University und der Carnegie Mellon University (Cheng et al., 2025)<sup>[4]</sup> zeigte, dass 11 state-of-the-art LLMs Nutzer:innen in ihren Handlungen rund 50 % häufiger bestätigten als menschliche Gesprächspartner. Wenn Personen einen zwischenmenschlichen Konflikt mit dem Modell besprachen, waren sie anschließend stärker davon überzeugt, im Recht zu sein, und weniger geneigt, auf Wiedergutmachung oder Konfliktklärung hinzuarbeiten. Dieses Phänomen ist auch als „social sycophancy“ bekannt. Für Führung bedeutet das: KI kann Perspektivwechsel erschweren und damit produktive Konflikte im Team schwächen, die für Innovation zentral sind. Führungskräfte können hier bewusst gegensteuern, etwa durch klare Nutzungsprinzipien für KI sowie definierte Reflexionsroutinen im Team.

Mit generativer KI ist ein neuer Player in Organisationen angekommen. Ein Player mit einer eigenen Funktionsweise und Logik, mit eigenen Stärken und Schwächen. Damit steigt die Komplexität von Führung. Es geht nicht mehr nur um Menschen, Strukturen und Prozesse, sondern um die bewusste Gestaltung der Arbeitsteilung und Kooperation zwischen Mensch und KI. Führungskräfte, die KI-Transformation erfolgreich gestalten wollen, sollten dieses Zusammenspiel systematisch orchestrieren.

FAZIT

Literaturhinweise:  
[1] Lange, K. & Parra-Moyano, J. (2025). How AI Helped Executives Improve Communication. Harvard Business Review.

[2] World Economic Forum (2026). Scaling AI: Now Comes the Hard Part. Panel discussion. URL: <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2026/sessions/scaling-ai-now-comes-the-hard-part/>.

[3] Zweig, K. (2025). Weiß die KI, dass sie nichts weiß, S. 13. Heyne.  
[4] Cheng, M., et al. (2025). Sycophantic AI Decreases Prosocial Intentions and Promotes Dependence. <https://arxiv.org/abs/2510.01395>.

**Das drohende Leistungsgap ist kein abstraktes Zukunftsproblem, sondern eine sich bereits heute abzeichnende strukturelle Krise. Und sie macht Technologie nicht zur Kür, sondern zur Pflicht. Aber: Wo geht aus technologischer Sicht die Reise hin?**



**Marc Ohrendorf**

### THESE 1 **Der Fachkräftemangel macht KI von der Ergänzung zur Infrastruktur**

Wer die Studie liest, kommt an einem Schluss nicht vorbei: Selbst bei optimistischer Einschätzung aller anderen Faktoren wird allein die Ruhestandswelle der nächsten Jahre eine Versorgungslücke hinterlassen, die sich nicht durch Recruiting allein schließen lässt. Der Rechtsmarkt wird künftig mit weniger, qualifizierten Fachkräften mehr rechtliche Komplexität bewältigen müssen.

KI-Tools – heute noch häufig primär als Produktivitätsbooster verstanden – werden in diesem Szenario zur eigentlichen Basisinfrastruktur der juristischen Arbeit. So wie heute kein Anwaltsbetrieb ohne ein Dokumentenmanagementsystem auskommt, wird künftig keine Einheit ohne funktionsfähige KI-As-

sistenz wettbewerbsfähig sein. Wer darüber hinaus auf eigene Entwicklungen und menschliche KI-Kompetenz in multidisziplinären Teams setzt, wird ein Vielfaches der marktüblichen Technologieeffizienzgewinne schöpfen können.

Interessant ist dabei der Befund der Studie zur Nutzungsrealität: Wie beschrieben kommt KI derzeit vor allem für Übersetzungen, juristische Recherche und Wissensmanagement zum Einsatz. Das sind wichtige, aber noch weitgehend unterstützende Funktionen. Der nächste Schritt – KI als tatsächlicher Mitarbeiter im Mandatsprozess, nicht nur als smarte Suchmaschine – steht noch aus.

### THESE 2 **Fehlende Technologiekompetenz ist das eigentliche Einfallstor für Disruption**

Die Studie fördert eine beunruhigende Diskrepanz zutage: Technologie- und KI-Kompetenz wird von Studierenden bei der Frage nach relevanten Berufskompetenzen als verhältnismäßig wenig relevant eingeschätzt – und gleichzeitig fühlen sie sich dort am schlechtesten vorbereitet. Auch in Kanzleien und Rechtsabteilungen selbst beklagen 65,2 % das Fehlen von Technologiekompetenz als zentrale Hürde beim KI-Einsatz.

Was auf den ersten Blick wie ein Ausbildungsproblem wirkt, ist in Wirklichkeit ein strategisches Risiko.

Denn wo interne Kompetenz fehlt, entstehen Abhängigkeiten: von externen Anbietern, von Legal-Tech-Start- und Scale-ups, von der Personalverfügbarkeit zum Aufbau interner Produktteams, um über einen deutlich ausgefeilteren Technologie-Stack zu verfügen als der Durchschnitt des deutschen Markts.

Zugleich zeigt die Studie, dass die Bereitschaft, sich das fehlende Wissen anzueignen, durchaus vorhanden ist: Rund 80 % der Studierenden eignen sich derzeit aktiv Wissen zu KI an. Dies geschieht

überwiegend im Selbststudium. Das ist ermutigend, aber auch bezeichnend: Wenn Selbstinitiative die Ausbildungsdefizite kompensiert, ist dies kein nachhaltiges System. Kanzleien und Ausbildungs-

institutionen müssen hier strukturell nachziehen. Idealerweise mit verbindlichen Angeboten und nicht mit unverbindlichen Optionen.

### **Inhouse-Teams werden die neuen Taktgeber der Legal-Tech-Adoption** THESE 3

Über die konkreten Studienergebnisse hinaus drängt sich eine weiterführende Frage auf, die der Rechtsmarkt in den kommenden Jahren beantworten muss: Welche Rolle werden Rechtsabteilungen in der KI-getriebenen Neuordnung juristischer Arbeit spielen? Vieles spricht dafür, dass Inhouse-Teams beim KI-Einsatz schneller voranschreiten als viele Kanzleien. Solange Kanzleien ihre Abrechnungsmodelle nicht teilweise ändern, unterliegen sie einem stärkeren Effizienzdruck: Sie arbeiten mit klar definierten Budgets, müssen ihren Beitrag messbar machen und haben keinen Anreiz, Stunden zu maximieren. KI, die Prozesse beschleunigt, ist für sie unmittelbar rentabel – wengleich die Rentabilität schwerer messbar sein dürfte.

Für Kanzleien ist das ein Signal, das ernst genommen werden sollte. Wenn Mandanten intern mit denselben Tools arbeiten, die Kanzleien noch als Differenzierungsmerkmal positionieren, verschieben sich die Erwartungen an externe

Rechtsberatung. Der Mandant, der selbst KI-gestützt recherchiert und erste Entwürfe generiert, wird von der Kanzlei künftig mehr erwarten als das, was er ohnehin schon selbst kann. Mehrwert entsteht dann nur noch an den wirklich anspruchsvollen Stellen: Strategie, Verhandlung, Risikobewertung, komplexe Vertragsgestaltung. Oder durch besonders herausragende KI-Systeme, Workflows und Automatisierungen, die über die marktüblichen Generalisten hinaus für spezifische Herausforderungen geschaffen wurden.

Mittel- und langfristig dürfte das zu einer Arbeitsteilung führen, die die Studie bereits als eine der möglichen Antworten auf den Leistungsgap identifiziert: Standardisiertes und automatisierbares juristisches Arbeiten wandert in Rechtsabteilungen, zu alternativen Serviceanbietern oder wird durch KI abgedeckt. Hochwertige, schwer automatisierbare Beratung bleibt Handarbeit, jedoch nicht notwendigerweise das Einzige, was die Kanzlei der Zukunft anbietet.

Die Ergebnisse der Bucerius-Studie lassen wenig Raum für Abwarten: Der Rechtsmarkt steht vor einem strukturellen Umbruch, dessen Konturen bereits heute sichtbar sind. Demografischer Wandel, wachsende Regulierungskomplexität und technologische Disruption treffen gleichzeitig auf eine Branche, die in weiten Teilen noch nicht darauf vorbereitet ist. Das Veränderungspotenzial von KI ist keine Zukunftsspekulation, sondern Gegenwartsrealität. Wer jetzt nicht in Kompetenz, Infrastruktur und Strategie investiert, wird nicht aufholen, sondern nachlaufen. Und in einem Markt, der strukturell unter Druck steht, kann sich das niemand leisten.

FAZIT

**Die Studienergebnisse können nur als Weckruf für Universitäten verstanden werden, eine zeitgemäße und – mit dem Verständnis, dass Studium nicht nur für die Wissenschaft, sondern auch für die Praxis ausbildet – an den Marktbedürfnissen orientierte juristische Ausbildung sicherzustellen.**



**Dr. Florian Skupin**

### THESE 1

#### **KI-Kompetenz ist kein Exotenwissen mehr, sondern Nachwuchs-Basiskompetenz**

Die empirischen Ergebnisse der Studie zeigen unmissverständlich: Technologie- und insbesondere KI-Kompetenz sind im juristischen Berufsalltag bereits heute Standard. 81,2 % der Mitarbeitenden in Kanzleien und 86,9 % in Rechtsabteilungen nutzen KI-Tools; ein erheblicher Anteil sogar täglich. In größeren Kanzleien liegt die Nutzungsquote bei 100 %.

Dem steht eine eklatante Ausbildungslücke gegenüber. 87,7 % der Studierenden fühlen sich im Bereich Technologie- und KI-Kompetenz durch die universitäre Ausbildung eher schlecht bis sehr schlecht vorbereitet; 88,2 % geben an, dass der Umgang mit KI- und Legal-Tech-Tools im Studium kaum oder gar nicht vermittelt werde.

Die Studie identifiziert fehlende Technologiekompetenz als eine der zentralen Hürden für eine effektive KI-Integration. Damit ist die aufgezeigte Diskrepanz zwischen juristischer Ausbildung und Rechtspraxis nicht nur curriculare Randfrage, sondern betrifft die zukünftige Leistungsfähigkeit des gesamten Rechtsmarktes.

Universitäten sollten auf die Studienergebnisse reagieren – und zwar idealerweise nicht mit fakultativen Zertifikaten oder Zusatzworkshops, sondern durch die Integration von KI-Kompetenz als verbindlicher Bestandteil des Pflichtcurriculums! Um einer häufigen Fehlinterpretation zu begegnen: Es geht nicht darum, Jurist:innen zu Informatiker:innen auszubilden. Es geht darum, sie arbeitsfähig zu machen in einer Praxis, in der KI-Nutzung bereits neuer Standard ist.

### THESE 2

#### **Juristische Ausbildung braucht technologie- und innovationsadaptive Lehr- und Prüfungsformate**

Die Studie zeigt, dass nicht nur Kompetenzinhalte, sondern auch Ausbildungs- und Prüfungsstrukturen reformbedürftig sind. 67,3 % der Studierenden bewerten die Ausbildung als zu stark auf Kernwissen fokussiert. Das Problem liegt weniger in mangelnder Offenheit als in struktureller Trägheit. 80 % der Studierenden eignen sich KI-Wissen bereits eigenständig an. Motivation ist also vorhanden; was fehlt, ist

die institutionelle Einbettung von KI in die Vorlesungen – einerseits als thematischer Gegenstand der Vorlesung, insbesondere aber auch als Methoden- und Unterstützungsinstrument zur digitalaffinen Wissensvermittlung.

Was spricht etwa dagegen, für alle Vorlesungen einen virtuellen „Frag den Professor“-Chatbot

anzubieten, bei dem mittels RAG-System die jeweiligen Vorlesungsunterlagen sowie Zusatzwissen hinterlegt sind, damit Studierende spezifische Verständnisfragen im ersten Schritt mit einem professoral betreuten Chatbot diskutieren können?

Wenn KI repetitive Standardaufgaben übernimmt – was 73 % der Befragten als Attraktivitätssteigerung des juristischen Berufs bewerten – dann müssen Prüfungen stärker das prüfen, was künftig genuin menschliche Wertschöpfung ist: strategisches Denken, Strukturierungsfähigkeit, Abwägungskompetenz, Kommunikation. Besteht

eine realistische Chance, im juristischen Staatsexamen die zukünftig auch relevanten Kompetenzen abzufragen? Wohl kaum. Der Schlüssel für technik- und innovationsadaptive Prüfungsformate muss daher bei den Universitäten liegen: Prüfungsleistungen, die den Einsatz von KI-Tools reflektiert integrieren, projektbasierte Fallbearbeitung in interdisziplinären Teams, Legal Hackathons oder Simulationsformate sind nur einige wenige Beispiele für alternative Prüfungsformate fernab der klassischen Haus- oder Seminararbeit, für die rund 1/8 der befragten Studierenden einräumt, die originäre Erstellung der Arbeit mittels KI zu planen oder bereits vorzunehmen.

#### **Legal Connectors brauchen Curriculum statt Zufallskarriere**

### THESE 3

Die Studie macht deutlich: Arbeitsteilige Organisationsmodelle und interdisziplinäre Rollen sind zentrale Effizienztreiber im Rechtsmarkt. Legal Connectors entstehen bislang jedoch meist zufällig – aus individuellem Interesse, Zusatzqualifikationen oder „Learning by Doing“, nicht aus einer systematisch verankerten Ausbildungsstrategie.

Diese Informalität ist angesichts der identifizierten Kompetenzlücken problematisch. Wenn Legal Connectors strukturell zum modernen Rechtsmarkt gehören, dürfen sie nicht als Nebenprodukt juristischer Spezialisierung entstehen, sondern müssen als eigenständiger Entwicklungs- und Karrierepfad curricular mitgedacht werden – gegebenenfalls auch in spezifischen, interdisziplinären Studienangeboten.

Das kann bedeuten, dass sich einzelne Studierende bewusst gegen das klassische Staatsexamen und für eine interdisziplinäre Profilbildung entscheiden. Verfehlt die juristische Ausbildung damit ihren Zweck? Nein. Universitäten sind nicht ausschließlich Zulieferer für traditionelle Berufswege. Ihr Auftrag ist es, wissenschaftliche Neugier zu fördern und Studierende bestmöglich auf differenzierte, sich wandelnde Karrierepfade vorzubereiten. Wenn sich der Rechtsmarkt pluralisiert, muss es die Ausbildung auch tun.

Der Rechtsmarkt verändert sich schneller als die juristische Ausbildung. KI ist Standard, interdisziplinäre Rollen sind strukturelle Realität. Wenn juristische Ausbildung ihren Anspruch ernst nimmt, Wissenschaft und Praxis gleichermaßen zu dienen, muss sie KI-Kompetenz verbindlich integrieren, Prüfungsformate modernisieren und neue Berufsprofile wie Legal Connectors curricular abbilden. Denn: Die Zukunftsfähigkeit des Rechtsmarktes beginnt nicht in der Kanzlei – sie beginnt im Hörsaal.

**Der Wandel im Rechtsmarkt wird das Anforderungsprofil von Jurist:innen erheblich verändern. Das Studium der Rechtswissenschaften wird aller Voraussicht nach das veränderte Rollenprofil nicht abdecken können, sodass Rechtsorganisationen einen besonderen Fokus auf Weiterbildung und Kompetenzentwicklung legen sollten. Kontinuierliches Lernen („continuous learning“) wird zu einer strukturellen Voraussetzung, da technologische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen deutlich schneller voranschreiten als klassische juristische Ausbildungszyklen.**



**Dr. Patrick Schroer**

### THESE 1

#### Das Kompetenzprofil von Jurist:innen ist im Wandel

KI beschleunigt den Wandel in Rechtsorganisationen, sodass in Kanzleien und Rechtsabteilungen mehr und mehr Fachkräfte mit unterschiedlichsten Kompetenzprofilen tätig sind. Multidisziplinäre Teams, Arbeitsteilung, Umgang mit und Einbindung von Technologie in die Rechtsdienstleistung für externe und interne Mandanten sowie ein sich dynamisch entwickelnder Rechtsmarkt verändern das Kompetenzprofil von Jurist:innen maßgeblich.

Die individuelle und zielgerichtete Weiterentwicklung aller Mitarbeitenden fördert die Wettbewerbsfähigkeit der Rechtsorganisation. Der seit vielen Jahren kursierende Begriff des T-shaped Lawyer erhält wieder Aufwind. Weiterbildung erlangt umso mehr an Bedeutung, da die Senioritätsstrecke in Kanzleien neu gedacht werden muss.

Konkret: Wie entwickeln sich junge Associates zu erfahrenden Anwaltspersönlichkeiten, wenn KI einen signifikanten Anteil der Tätigkeiten der First Years übernimmt?

Auch für das Recruiting und die Personalbindung spielen KI-Kompetenzen eine entscheidende Rolle. Der juristische Nachwuchs erwartet moderne Arbeitsumgebungen. Wer keine technologische Perspektive bietet, verliert im Wettbewerb um die besten Talente. Gleichzeitig erfordert die Integration von KI eine neue Fehler- und Lernkultur: Experimentieren, interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie kontinuierliche Weiterbildung werden somit zur Daueraufgabe.

### THESE 2

#### Fehlende KI-Kompetenz ist ein strategisches Risiko für die Rechtsorganisation

KI ist in Zukunft keine Zusatz-, sondern Basiskompetenz. Nicht KI ersetzt die anwaltliche Beratung, sondern Anwält:innen, die KI nutzen, werden jene ersetzen, die keine KI nutzen. Ohne KI-Kompetenz wird es nur in wenigen und ausgewählten Berei-

chen der Rechtsdienstleistung möglich sein, Teil der juristischen Wertschöpfung zu bleiben – denn KI verändert die Arbeitsweise der Rechtsberatung fundamental.

Dabei geht es längst nicht mehr nur um Effizienzsteigerung; vielmehr beeinflussen KI-gestützte Systeme strategische Entscheidungsprozesse, Risikobewertungen, Litigation-Strategien und Transaktionsabläufe. Wer diese Instrumente nicht versteht und nicht gewinnbringend einsetzt, verliert nicht nur Produktivität, sondern auch Steuerungsfähigkeit. Der Einsatz von Technologie durch Rechtsberater wird schlichtweg erwartet – aus Kostengrün-

den, zur Beschleunigung von Prozessen und zur Qualitätssicherung. Hinzu kommt ein strategischer Wettbewerbsaspekt: Kanzleien und Rechtsabteilungen, die KI strukturiert implementieren, können neue Geschäftsmodelle entwickeln – etwa datenbasierte Beratungsprodukte, integrierte Lösungen, skalierbare Standardisierungen und proaktive Risikoanalysen.

#### Neue Rollen- und Anforderungsprofile – Partner und General Counsel entwickeln sich zu strategischen Navigatoren

THESE 3

Wirtschaftskanzleien werden zunehmend wie Unternehmen geführt, in denen multidisziplinäre Teams unter Einsatz von Technologie und KI Rechtsdienstleistungen erbringen. Demgegenüber steht die klassische Organisationsstruktur der Partnerschaft, in der Partner als Legal Experts zugleich vielfältige unternehmerische Funktionen übernehmen. Die stetig steigenden Anforderungen an Kanzleiführung, strategische Positionierung, Innovationsmanagement und regulatorische Compliance führen zu einer weiteren Professionalisierung – und somit zu neuen, dezidierten Partnerprofilen. Denkbar und teilweise bereits erkennbar ist eine stärkere funktionale Differenzierung innerhalb der Partnerschaft, etwa als Strategie- und Innovationspartner, Business-Development-Partner, Leadership-Partner sowie Partner, die sich ausschließlich auf ihre Rolle als hochspezialisierte Legal Experts konzentrieren. Wer strategische Steuerungsverantwortung über-

nimmt, benötigt zusätzliche Kompetenzen über die rein fachlich juristische Exzellenz hinaus.

Auch in Rechtsabteilungen verändert sich das Rollenprofil des General Counsel grundlegend. Die Rechtsabteilung entwickelt sich vom reaktiven Risikoprüfer („Schutzschild“) zum strategischen Navigator unternehmerischer Entscheidungen. Um eine echte Business-Enabler-Rolle einzunehmen, braucht es ein anderes Kompetenzprofil: stärker unternehmerisch, datenorientiert und risikobasiert statt ausschließlich normativ. General Counsels verantworten weit mehr als Rechtsfragen und agieren an der Schnittstelle Vorstand, Aufsichtsrat, Compliance und operativem Geschäft. Gerade im Kontext neuer regulatorischer Anforderungen werden sie zu zentralen Steuerungsfiguren der unternehmensweiten Risikostruktur und resilienten Rechtsorganisationen.

Der Rechtsmarkt steht vor einem Systemwechsel. Die lange Zeit bestehende Logik, stetig steigendes Arbeitsvolumen fast ausschließlich mit Personaleinsatz zu beantworten, wird nur noch in Ausnahmefällen möglich sein. Fehlender juristischer Nachwuchs, wichtiger werdende Arbeitsteilung der Rechtsdienstleistungswertschöpfung und zunehmende Produktisierung wird die Anforderungen an Mitarbeitende auf allen Erfahrungslevel in Rechtsorganisationen erheblich verändern, in Kanzleien ebenso wie in Rechtsabteilungen.

FAZIT

# Studienautoren



## **Dr. Florian Skupin, M.A.**

Executive Director Legal Technology an der Bucerius Law School, Leiter des Bucerius Legal Innovation Hub und Rechtsanwalt. Er ist verantwortlich für die Studie.

E-Mail: [florian.skupin@law-school.de](mailto:florian.skupin@law-school.de)



## **Jakob Schilling**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Bucerius Legal Innovation Hub und Doktorand an der Bucerius Law School

E-Mail: [jakob.schilling@law-school.de](mailto:jakob.schilling@law-school.de)



## **Ariel Wowor, M.Sc.**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Bucerius Legal Innovation Hub und Doktorand an der Technischen Universität Hamburg

E-Mail: [ariel.wowor@law-school.de](mailto:ariel.wowor@law-school.de)



## **Dr. Patrick Schroer, MBA**

Geschäftsführer Bucerius Education GmbH und Leiter des Bucerius Legal Innovation Hub

E-Mail: [patrick.schroer@law-school.de](mailto:patrick.schroer@law-school.de)

# Legal Futurists

Wir danken unseren Legal Futurists für die Practical Implications und die multidisziplinäre Einordnung der Studienergebnisse.

## **Prof. Dr. Madeleine Bernhardt**

Director des Bucerius Center on the Legal Profession und Teammitglied im Bucerius Legal Innovation Hub

E-Mail: [madeleine.bernhardt@law-school.de](mailto:madeleine.bernhardt@law-school.de)



## **Marc Ohrendorf**

Director des Bucerius Center on the Legal Profession und Teammitglied im Bucerius Legal Innovation Hub

E-Mail: [marc.ohrendorf@law-school.de](mailto:marc.ohrendorf@law-school.de)



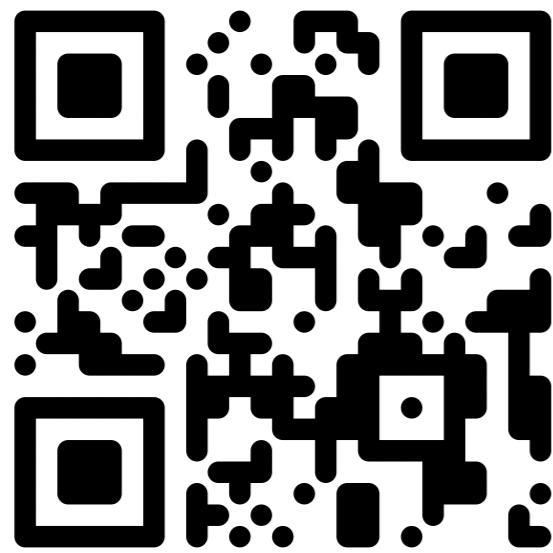
## **Dr. Hariolf Wenzler**

Director des Bucerius Center on the Legal Profession und Teammitglied im Bucerius Legal Innovation Hub

E-Mail: [hariolf.wenzler@law-school.de](mailto:hariolf.wenzler@law-school.de)



**Mehr zum  
Bucerius Legal  
Innovation Hub**



[law-school.de/blih](http://law-school.de/blih)



**BUCERIUS LAW SCHOOL**  
HOCHSCHULE FÜR RECHTSWISSENSCHAFT

Bucerius  
***Legal Innovation Hub***

**Impressum**

Bucerius Law School gGmbH  
Jungiusstraße 6  
20355 Hamburg

Tel: 040/307062910  
E-Mail: [blih@law-school.de](mailto:blih@law-school.de)