

Digitalisierung verändert den qualitativen Personalbedarf von Kanzleien

Neue Karrierewege entstehen in Kanzleien – Team- und Kommunikationsfähigkeit wichtig

Prof. Dr. Monika Huesmann, Felix Herter, Jenniffa Mengis, Sebastian-Timon Berger, Katharina Bomke, Sement Aküzüm, alle HWR Berlin

Die Diskussionen der Auswirkungen von Digitalisierung auf Rechtsanwaltskanzleien drehen sich meist um die Frage, wie sich der Markt für Rechtsdienstleistungen ändern wird und wie die Entwicklung von legal tech sich auswirken werden. Doch tatsächlich reichen die Folgen der Digitalisierung viel weiter: Legal Tech ist für die einen Kanzleien eine Bedrohung, für die anderen eine Chance. Meist geht es um die Frage, wie sich der Markt für Rechtsdienstleistungen ändern wird. Doch tatsächlich reichen die Folgen der Digitalisierung viel weiter: Wie müssen die juristischen und nicht-juristischen Mitarbeiter einer Kanzlei der Zukunft aussehen? Welches Profil wird gefordert? Wie müssen die Teams in Kanzleien aussehen? Im Rahmen der Vorlesung Personalmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin haben fünf Studierende aus den Studiengängen Wirtschaftsrecht und Business Administration den Einfluss der Digitalisierung des Rechtsmarkts auf den qualitativen Personalbedarf von Rechtsanwaltskanzleien untersucht.

I. Die Anwaltschaft wird digital

Zwei umfangreiche Befragungen der Bundesrechtsanwaltskammer (vgl. Fiebig, BRAK-Magazin 2/2014), die zwischen November 2013 und Januar 2014 durchgeführt wurden, ergaben, dass bereits damals zwei Drittel der Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte mobile Endgeräte wie Laptops, Tablets und Smartphones auch beruflich nutzen. Im Januar 2014 gaben 57 Prozent der befragten Kanzleien an, eine elektronische Akte teilweise oder vollständig zu nutzen. Die meisten Kanzleien kümmern sich selbst um ihre IT, nur ca. ein Drittel nimmt IT-Dienstleister in Anspruch.

Die Digitalisierung des Rechtsmarkts zeigt viele Facetten: Im Jahr 2004 wurde das elektronische Gerichts- und Verwaltungspostfach EGVP eingeführt, das als digitale Kommunikationsinfrastruktur eine sichere Kommunikation mit Gerichten und Behörden zwischen authentifizierten Teilnehmern ermöglicht. Seit 2016 ist das besondere elektronische Anwaltspostfach beA Teil des EGVP. Auch wenn die Einführung holprig verlief und immer wieder verschoben werden musste, kann das beA aufgrund der passiven Nutzungspflicht nicht mehr ignoriert werden. Seit Beginn der 2010er Jahre ergänzt in Deutschland verstärkt Legal Tech bestehende und schafft neue Geschäftsmodelle. Juristische Arbeitsprozesse können mit Legal Tech unterstützt, strukturiert begleitet oder auch vollständig automatisiert werden.

II. Die Umfrage: Wer wurde interviewt?

Die Treiber für Digitalisierungsprozesse in Rechtsanwaltskanzleien sind vielfältig. Externe Zwänge, marktliche Entwicklungen wie der Zuwachs von online-basierten Rechtsdienstleistern, sowie gestiegene Erwartungen von Mandanten im Hinblick auf die Geschwindigkeit, den Komfort und die Kosten einer Rechtsberatung, üben einen spürbaren Veränderungs- und Anpassungsdruck auf die Arbeitsprozesse in Rechtsanwaltskanzleien aus. Daraus resultiert die Frage, ob und wenn ja wie sich der Bedarf an qualifiziertem Personal durch die Digitalisierung ändert.

Um diese Frage zu beantworten wurden sieben ausführliche Experteninterviews mit Anwälten und Recruitern geführt. Die Experten arbeiten in sehr unterschiedlichen Kanzleien, von Einzelkanzleien bis hin zu Großkanzleien mit mehreren Standorten und über 100 Anwälten. Gemeinsames Kennzeichen dieser Kanzleien ist, dass sich alle bereits seit Jahren aktiv mit den Möglichkeiten der Digitalisierung beschäftigen und als „first mover“ bezeichnet werden können. Die Studierenden haben einen standardisierten Fragebogen entwickelt, so dass die Auswertung der Antworten anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse systematisch durchgeführt werden konnte.

III. Folgen der Digitalisierung in kleinen und großen Kanzlei

1. Kommunikation, Aktenführung und Recherche

Der Personalbedarf von Rechtsanwaltskanzleien wird durch die Tätigkeitsbereiche bestimmt. Während der anwaltliche Bereich durch die Erstellung von Schriftsätzen, den Mandantenkontakt und die Vertretung vor Gericht geprägt ist, wird die Büroorganisation durch das Sekretariat, die Aktenanlage und die Buchhaltung bestimmt. Alle Tätigkeitsbereiche erfahren durch den Einfluss der Digitalisierung Änderungen. Je nach Größe der Kanzlei, des Grads der Standardisierbarkeit von Büroabläufen und juristischer Fallbearbeitung und den bearbeiteten Rechtsgebieten, fällt dieser jedoch unterschiedlich stark aus. Über die zentralen Veränderungen sind sich die Experten einig.

Für sämtliche Kommunikation mit den Mandatsbeteiligten, sowie die Anfertigung von Schriftsätzen und Verträgen, waren Diktate an Renos oder Schreibkräfte üblich, die dann verschriftlicht wurden. Dies wird nun vermehrt durch die Arbeit mit Textbausteinen und die Nutzung von Spracherkennungssoftware ersetzt. Die Fallbearbeitung verändert sich für Anwältinnen und Anwälte durch die Nutzung von elektronischen Akten und Online-Datenbanken, sowie durch die direkte Kommunikation mit Mandanten per E-Mail und mit Gerichten über das beA. Die Büroorganisation wird durch die elektronische Aktenanlage, den Wegfall von Diktaten und den Einsatz von Software-Tools für verschiedene Organisationsbereiche wie Buchhaltung, Dokumenten- und Vertragsmanagement, nachhaltig beeinflusst.

2. Standardisierung und Work-flows

Es bilden sich teilweise völlig neue Aufgaben und Tätigkeitsprofile heraus. *Legal Architects* und *Legal Engineers* erarbeiten Argumentationslinien, Verfahrensstrategien und laufend optimierte Workflows für die Fallbearbeitung, bilden sie in Zusammenarbeit mit Entwicklungsteams digital ab und setzen

sie in standardisierte Prozesse um. Digitales Wissensmanagement wird ausgeweitet und bildet die Grundlage für den zukünftigen Einsatz von künstlicher Intelligenz. Die Systemadministration wird umfangreicher und komplexer, der Datenschutz muss neu durchdacht und implementiert werden. Datenspeicherungen und -sicherungen müssen den rechtlichen und sicherheitstechnischen Anforderungen entsprechen und die Rechteverwaltung bedarf ständiger Überprüfung und Anpassung.

IV. Das Anforderungsprofil der Zukunft

Ein zentrales Ergebnis der Experteninterviews ist, dass im Hinblick auf die erforderlichen Qualifikationen des Kanzlei-Personals in der digitalen Zukunft, neben Textverarbeitung und dem Umgang mit Anwaltssoftware, umfassendere EDV-Kenntnisse benötigt werden. Zum einen für die Nutzung von Tabellenkalkulationsprogrammen wie Excel und Buchhaltungsprogrammen wie Datev, aber auch für Spezialanwendungen wie das beA und Elster, sowie die Arbeit mit Legal Tech. Zudem wird ein solides Verständnis für logische Beziehungen und Ursache-Wirkungszusammenhänge, insbesondere für die Arbeit mit Wissensbäumen in Legal Tech Systemen oder für Szenarioanalysen in Excel, zunehmend wichtiger.

Die Fähigkeit zu problemorientiertem Denken, sowie Kreativität und Eigeninitiative, werden zukünftig darüber entscheiden, ob Potentiale für neue Geschäftsmodelle und für die Optimierung und innovative Weiterentwicklung von Prozessen mit Software-Lösungen erkannt und genutzt werden. Es gibt nicht mehr die eine Software, die alle einmal gelernt und jahrelang unverändert genutzt haben. Da neue Software kontinuierlich entwickelt, getestet und eingesetzt wird und wohlbekanntes regelmäßig verschwindet, ist ein hohes Maß an Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Bereitschaft zum stetigen Lernen gefragt.

Die Expertenbefragung führt im Überblick zu den folgenden, zentralen Erkenntnissen:

- Die Digitalisierung wirkt sich unterschiedlich stark auf die in Kanzleien benötigten Qualifikationen aus. Als wesentlicher Digitalisierungstreiber wurde ein hoher Grad der Standardisierbarkeit von administrativen Tätigkeiten und juristischer Fallbearbeitung identifiziert.
- Nach wie vor sehr relevant sind Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Basis EDV-Kenntnisse.
- Immer wichtiger ist die Fähigkeit zu problemorientiertem Denken, um Prozesse analysieren und kreativ gestalten zu können. Auch Eigeninitiative, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und der Wille, sich kontinuierlich weiterzubilden, sind gefragt.
- Der Bedarf für Personal mit *Hybrid-Ausbildungen* und/oder dem Interesse, über das eigene Fachgebiet beziehungsweise die Fachausbildung hinaus zu blicken, wächst. In Verbindung mit Rechtskenntnissen werden informationstechnische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse auf allen Ebenen benötigt. Besonders in größeren Kanzleien erfreuen sich Absolventen mit den Kombinationen Wirtschaft und Recht, sowie IT und Recht oder Betriebswirtschaft, wachsender Beliebtheit.
- In Zukunft werden Team- und Kommunikationsfähigkeit noch bedeutender. Insbesondere im Bereich Wissensmanagement besteht ein erhebliches Potenzial durch netzwerkartige Kanzleikooperationen.

V. Neue Chance im Recruitment: Vielfalt

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in der digitalen Zukunft auch die Zusammenstellung der Mitarbeitenden in Rechtsanwaltskanzleien heterogener werden wird. Es bedarf einer Vielfalt von Ausbildungen, Abschlüssen und Qualifikationen um den kommenden Herausforderungen nachhaltig gerecht werden zu können. Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte wie nichtanwaltliche Mitarbeitende benötigen Schlüsselkompetenzen wie problemorientiertes Denken, strukturierte Analyse- und Teamfähigkeit in Kombination mit fachübergreifendem Wissen und Flexibilität. Damit kann sich aber auch die Perspektive auf den Fachkräftemangel verändern. Das klassische Kanzleipersonal ist immer schwieriger zu rekrutieren, der Blick auf vielfältige Ausbildungen, Abschlüsse und Qualifikationen kann neue Möglichkeiten der Rekrutierung schaffen.

Die Autoren der Studie der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin (v.l.n.r.): Prof. Dr. Monika Huesmann, Sement Aküzüm, Sebastian-Timon Berger, Jenniffa Mengis, Felix Herter, Katharina Bomke, alle Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin.

