

# Führung 4.0 – Relevanz für Kanzleien und Rechtsabteilungen

Das Grundrauschen über die ewige Frage nach zeitgemäßem Führen in der Managementliteratur ist zuletzt auffällig angeschwollen. Stichworte sind unter anderem „Führung 4.0“, „agiles Management“, „virtuelles Führen“, „New Work“. Da lohnt ein genauer Blick.

### 1. Um was geht es?

Die scheinbar alles verändernde Digitalisierung erfordert eine angepasste Führungskultur, neue Geschäftsmodelle und ein „neues Arbeiten“. Automatisierbare Verfahren werden an Computer delegiert. Die verbleibenden Aufgaben der Gestaltung und Kommunikation verlangen mehr Eigenverantwortung und Selbstständigkeit. Hierarchien verflüchtigen sich. Führungskräfte und Mitarbeiter verkehren zunehmend auf Augenhöhe. Aus dem Veränderungs- und Anpassungsdruck folgt, die Not zur Tugend und Agilität zum zentralen Wert des Führungsverhaltens zu machen.

Der Begriff „Agilität“ taucht bereits 1996 (!) in der Organisationslehre auf. 2001 wurden im sogenannten „agilen Manifest“ Grundsätze für die Software-Entwicklung formuliert, nämlich: Kundenorientierung, iteratives Planen, kooperatives Führen und vernetzte, offene Strukturen. Aus der IT-Welt migrierten diese Ideen in die Welt der Managementlehren, wo sie Karriere machten. Angesichts der Dominanz des Themas Digitalisierung überrascht das nicht.

### 2. Was ist davon für juristische Organisationen wichtig?

Inwieweit sogenannte „Legaltech“-Anwendungen tatsächlich den Weg in die Praxis finden, bestimmt sich vor allem nach Benutzerfreundlichkeit, Relevanz und Preis. Entscheidend wird einerseits sein, was Mandanten wollen, aber auch, was die weiteren Akteure im rechtlichen Kontinuum erwarten und leisten, insbesondere Gerichte und Behörden. Die Nutzung künstlicher Intelligenz wird die internen Prozesse von Rechtsdienstleistern verändern. Sind die genannten Kriterien des agilen Managements dazu hilfreich?

Kundenorientierung ist nicht trivial. Sie führt insbesondere zu der Frage, ob ein 25-jähriger Start-up-Gründer am besten von einem 55-jährigen Senior Partner beraten und betreut werden sollte.

Kooperative Führung ist Führung auf Augenhöhe, gegenseitige, ehrliche, „herrschaftsfreie“ Rückkopplung, einschließlich der „Kritik am Chef“. Anders als bei der Entwicklung von Software kommt es bei der Lösung juristischer Fachprobleme und ihrer Vermittlung nach außen auch auf Seniorität, also eine auf Erfolg und Erfahrung gegründete Kompetenz an. Aber wenn Entscheidungs- und Gestaltungsprozesse immer schneller werden, müssen sich auch juristische Dienstleister eine Managementkultur aneignen, die sie befähigt, diese hohen Geschwindigkeiten mitzugehen. Daraus entsteht ein Spannungsfeld mit Bedarf zur neuen Ausbalancierung von Verantwortung, Selbstständigkeit und Führung.

Vernetzte und offene Strukturen lassen sich wohl nur innerhalb geschlossener Einheiten verwirklichen. Das liegt an der besonderen Bedeutung von Vertraulichkeit und Verschwiegenheit juristischer Dienstleistungen. Hier kann schlechterdings nicht, wie bei der Entwicklung von Open-Source-Programmen, jeder alles erfahren. Andererseits ist eine intensive Vernetzung auch innerhalb einer geschlossenen Struktur mit offener Arbeitskultur

möglich. Es liegt auf der Hand, dass der Zugriff auf Arbeitsergebnisse anderer Teammitglieder und Kommunikation in Echtzeit zur verstärkten Nutzung von vorhandenem Know-how führt, was die Lösungskompetenz entscheidend erhöht. Allerdings muss auch die damit einhergehende Komplexität beherrschbar bleiben.

Iteratives Planen meint ein System der schrittweise wiederholten Auftragsbearbeitung zur kurzfristigen Erzeugung von Teilergebnissen und anschließenden, situativ zu entscheidenden nächsten Schritten. Dies ist wahrscheinlich am weitesten von der klassischen juristischen Methode entfernt, die nach Problemstellung, Lösungsvarianten, Entscheidung und Umsetzung strukturiert ist. Vom Ende her zu denken und das Ziel mit vorausschauender Planung zu erreichen, bleibt hier erfolgreicher, wenn es nicht sogar zwingend erforderlich ist. Somit scheint juristisches Arbeiten nachgerade das Gegenteil zu iterativem Planen zu sein.

### 3. Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen auf Persönlichkeiten in Kanzleien und Rechtsabteilungen?

Die beschriebene Entwicklung, wird neue Persönlichkeitstypen fördern und das Zusammenarbeiten verändern:

- Die Fähigkeiten von Führungskräften wird wichtiger, mit den Fachleuten ihres Teams auf Augenhöhe zu kommunizieren, Verantwortung zu teilen und Wertschätzung zu zeigen; Zusammenarbeit statt Zuarbeit.
- Die Kommunikation nach innen muss die Lösungskompetenz optimieren, ohne die Klarheit und das Vertrauen in der Darstellung nach außen zu beeinträchtigen. Mehr denn je werden Juristen zu Brückenbauern zwischen verschiedenen Welten.
- Intensivere Vernetzung der Organisation fordert ausgeprägtes kollaterales und zirkuläres (Mit-) Denken. Lineares Abarbeiten auf Spezialisten-Inseln wird seltener.
- Die Verringerung von Routinearbeit durch automatisierte Prozesse führt zu stärkerer Lösungsorientierung und höherer Selbstständigkeit. Dabei wird es unverzichtbar, die Führungskultur juristischer Teams anzupassen.
- All dies ist bereits heute bei der strategischen Personalplanung und der konkreten Auswahl zu beachten.

[www.beck-stellenmarkt.de/ratgeber](http://www.beck-stellenmarkt.de/ratgeber)

### Über den Autor:

#### Dr. iur Bernhard Labudek

ist Geschäftsführer der auf Juristen spezialisierten Personalberatung INTERNEXUS, München. Er war jahrelang Führungskraft in international tätigen Organisationen.

