

# Komplexität beherrschen

## Warum agile Kompetenzen für Jurist\*innen wertvoll sind

Die zentralen unternehmerischen Herausforderungen der Gegenwart lassen sich mit konventionellen Arbeitsweisen häufig nicht mehr bewältigen. Der agile Ansatz bietet eine Alternative, die sich auch für Unternehmensjurist\*innen anbietet – zum Beispiel im Umgang mit Legal Tech.

Text — Udo Krauß, Christophe Braun

Die Welt hat sich innerhalb weniger Jahre drastisch verändert. Drei Facetten dieser Veränderung haben unmittelbare Auswirkungen auf die Wirtschaft: die geopolitische, die technologische und die arbeitspsychologische Herausforderung.

Die **geopolitische Herausforderung** umfasst die Summe der globalen Ereignisse, die sich auf die Wirtschaft auswirken. Hierzu gehören der Klimawandel, die verheerenden Erdbeben in der Türkei und in Syrien, Russlands Angriffskrieg gegen die Ukraine und die andauernden Folgen der Coronapandemie – um nur die größten zu benennen. Ihre Auswirkungen sind bekannt: verlorene Märkte, einbrechende Lieferketten, weitreichende Ausfälle und viele mehr.

Die **technologische Herausforderung** umfasst die Vielzahl der technologischen Innovationen, die in den vergangenen Jahren Marktreife erreicht haben – von Smart Technologies über Virtual Reality bis zur schier unübersehbaren Zahl auf künstlicher Intelligenz (KI) basierender Systeme. Im juristischen Bereich sind diverse Legal-Tech-Lösungen zu nennen, darunter etwa intelligente Assistenten zur Dokumentenerstellung oder KIs, die Verträge überprüfen. Viele dieser Innovationen wirken schon nach kurzer Zeit disruptiv (s. Infokasten).

Die **arbeitspsychologische Herausforderung** schließlich ist ein Produkt der vorigen beiden: Corona-Pandemie und technologische Innovationen haben ein neues Verständnis von Arbeit und Kollaboration hervorgebracht. Hybrides und asynchrones Arbeiten ist in vielen Bereichen zur Norm geworden. Home-Office, flexible Arbeitszeiten und umfassende Teilzeit-Optionen gehören zu Grunderwartungen, mit denen aktuelle Hochschulabgänger\*innen an potenzielle Arbeitgeber\*innen herantreten.

Dass diese Herausforderungen wesentliche Auswirkungen auf Unternehmen haben, liegt auf der Hand. Unter anderem werfen sie folgende Fragen auf:

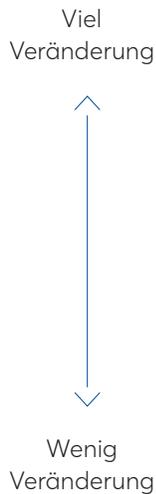
- Wie verändert sich unsere Unternehmensumwelt in den nächsten Jahren und welches Vorgehen ist geeignet, um erfolgreich mit diesen Veränderungen umzugehen?
- Welche technologischen Innovationen werden uns herausfordern und wie stellen wir uns intelligent auf sie ein?
- Welche Bedürfnisse haben künftige Bewerber\*innen und wie berücksichtigen wir diese bestmöglich?

Solche Fragen sind substanziell. Unternehmen sind gut beraten, sich proaktiv mit ihnen auseinanderzusetzen. Aber konventionelle, kaskadie-

**Abbildung 1: Agile Arbeits- und Denkweisen sind besonders sinnvoll, wenn Teams viel Veränderung erleben und ihre Mitglieder selbstständig arbeiten**

**Udo Krauß**  
Managing Partner der  
SYNK GROUP

Udo Krauß ist Unternehmer und Managing Partner der SYNK GROUP und hat schon viele Unternehmen auf ihrer Reise in die Agilität begleitet – vom Familienbetrieb bis zum internationalen Konzern. Als Investor unterstützt er digitale Lösungen im HR-Bereich.



Viel Veränderung	Agil	Agil	Agil	Agil
	Klassisch	Agil	Agil	Agil
	Klassisch	Klassisch	Klassisch	Agil
Wenig Veränderung	Klassisch	Klassisch	Klassisch	Klassisch



Quelle: Agile Power Guide

**Christophe Braun**  
Redakteur bei LEADA

Christophe Braun ist Redakteur bei LEADA, der ersten App für gute Führung. In dem Podcast EVERY DAY COUNTS unterhält er sich regelmäßig mit Gästen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft über Fragen rund um New Work und Agilität.

rende Formen der Arbeits- und Projektorganisation bieten hier keine Lösung. Denn sie sind darauf angewiesen, dass zu Beginn eines Prozesses alle wesentlichen Informationen bereits vorliegen. Das ist bei den genannten Herausforderungen nicht der Fall. Im Gegenteil: Vieles ist hier noch völlig unbekannt.

**Wann Agilität Sinn macht**

Agil zu arbeiten bedeutet, mit eingeschränkten Informationen die bestmöglichen Entscheidungen zu treffen. Vor allem im IT-Bereich setzen viele Unternehmen agile Verfahren: Sie entwickeln Produkte oder Dienstleistungen in permanenter und enger Absprache mit den Kund\*innen. Dadurch erreichen sie hohen Kundenfokus und gewährleisten, dass die Resultate ihrer Arbeit bestens zu den Kundenbedürfnissen passen – auch, wenn diese Bedürfnisse sich im Laufe der Zeit ändern.

Das Mittel der Wahl ist der inkrementelle Prozess: Lösungen werden in kleinen und kleinsten Schritten entwickelt, die permanent überprüft und mit den aktuellsten Umweltbedingungen abgeglichen werden. Dieses Vorgehen verleiht dem agilen Ansatz eine Reihe von Eigenschaften,

die den Umgang mit den großen Herausforderungen der Gegenwart möglich machen:

- Er ist schnell
- Er ist anpassungsfähig
- Er ist fehlertolerant
- Er kann mit Unbekanntem und mit fehlenden Informationen umgehen
- Er ist nicht ausschließlich Spezialist\*innen vorbehalten

**Legal Tech als zentrale Herausforderung**

Agilität ist aber keine binäre Eigenschaft, die ein Unternehmen hat oder nicht. Im Gegenteil: Es handelt sich um eine Fähigkeit, die sich unternehmensinterne Einheiten aneignen und die sie anschließend anlassbezogen einsetzen können.

Im juristischen Bereich bieten sich agile Denk- und Arbeitsweisen zum Beispiel an, um die Chancen und Risiken von Legal Tech zu eruieren. Wie sind juristische KI-Assistenten einzuschätzen, die etwa Dokumente erstellen, Gespräche transkribieren oder Verträge überprüfen? Diese Fragen müssen bestenfalls interdisziplinär beantwortet werden: von Teams, in denen sowohl Jurist\*innen als auch Informatiker\*innen und

weitere Spezialisten vertreten sind. Moderierte agile Prozesse – etwa Design-Thinking-Workshops – schaffen hier eine Grundlage für eine effiziente und erfolgreiche Kollaboration.

Von Unternehmensseite braucht es dafür die Bereitschaft, ausgetretene Pfade zu verlassen – und ein aufrichtiges Vertrauen in das Potenzial der Mitarbeiter\*innen.

### Die Voraussetzungen

Um agile Ansätze zu nutzen, braucht es nicht viel – aber das wenige, was es braucht, muss gut etabliert sein. Individuell abgestimmte und sorgfältig umgesetzte Einführungen sind essenziell. Nur so lässt sich gewährleisten, dass alle Stakeholder mit denselben Begriffen und Methoden arbeiten. Außerdem muss die Unternehmensführung – und, de facto, alle beteiligten Führungskräfte – bereit sein, die strikten Rahmen konventioneller Arbeitsweisen zu verlassen, um agiles Arbeiten zu ermöglichen: Denn hier geht es nicht um Titel, Freigaben oder Zertifikate, sondern einzig und allein darum, wer in einem offenen Diskurs welche Ideen beizutragen hat. Professionelle Moderator\*innen können dies gewährleisten. Und schließlich sollten

Führungskräfte, die sich auf agile Arbeitsweisen einlassen, in Ambidextrie geschult sein.

Die Erfahrung zeigt, dass eine professionelle Begleitung den Start in agile Arbeits- und Denkweisen erheblich erleichtert und vor weitreichenden Fehlern schützt. Erfreulicherweise lässt sich gerade die Einführung agiler Arbeits- und Denkweisen ein Prozess mit überschaubarem Zeitaufwand umsetzen (s. Infokasten).

### Fazit

Eine Grundkenntnis agiler Denk- und Arbeitsweisen ist für jedes Unternehmen, das sich den komplexen Herausforderungen der Gegenwart stellen muss, und dessen Führungskräfte von Vorteil. Das gilt auch für Unternehmensjurist\*innen, deren Tätigkeitsfelder sich zum Beispiel durch das Aufkommen von Legal Tech verändern. Wer sich mit agilen Ansätzen auskennt, ist imstande, effizient mit eingeschränkten Informationen zu arbeiten. Angesichts der permanent zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit und -tiefe dürfte dies in den kommenden Jahren ein entscheidender Vorteil sein – auch für Unternehmensjurist\*innen. ■

#### Ambidextrie

Ambidextrie (Beidhändigkeit) bezeichnet die Fähigkeit einer Führungskraft, anlassbezogen verschiedene Führungsstile einzusetzen. Typischerweise betrifft dies den Wechsel zwischen agilen und nicht-agilen Denk- und Arbeitsweisen. Die Grundlagen der Ambidextrie lassen sich in kurzen Trainings sicher vermitteln.

## So führen Sie Agilität ein

- Keynotes eignen sich fürs Sense-Making: Speaker\*innen stellen das agile Denken und Arbeiten vor und begeistern mit praktischen und humorvollen Beispielen.
- E-Learnings dienen der Vertiefung. Empfehlenswert sind etwa E-Learnings, um verschiedene agile Methoden einzuführen, z.B. Kanban, Scrum oder Design-Thinking.
- Ein-Tages-Workshops machen einzelne Teams fit im agilen Arbeiten. Sie geben auch Raum für das Identifizieren und Lösen individueller Herausforderungen im Team oder im Unternehmen.
- Design-Thinking-Workshops eignen sich hervorragend, um spezifische Themen in interdisziplinären Teams zu bearbeiten – zum Beispiel den Umgang mit Legal Tech.

## <https://www.fachmedien.de/agile-power-guide>

Agilität steht für die Veränderungsbereitschaft. Sie ist ein „Mindset“, eine Haltung, die dabei helfen kann, Ziele zu erreichen. Und Agilität ist hochgradig individuell. Sie ist das, was Sie daraus machen: Sie kommen also nicht umhin, den Weg selbst zu gehen, zu experimentieren und Ihre persönlichen Lösungen zu finden. Aber wie geht man das Thema an? In welchen Bereichen macht Agilität überhaupt Sinn? Mit welchen Methoden kann ich meine Organisation agiler aufstellen?

Und was kann Agilität tatsächlich bewirken?

Der Agile Power Guide liefert Ihnen wertvolle Antworten und gibt Ihnen Orientierung im agilen Dschungel.

**Krauß, U., Braun, C.: Agile Power Guide, Handelsblatt Fachmedien, ISBN: 978-3-947711-00-0**

