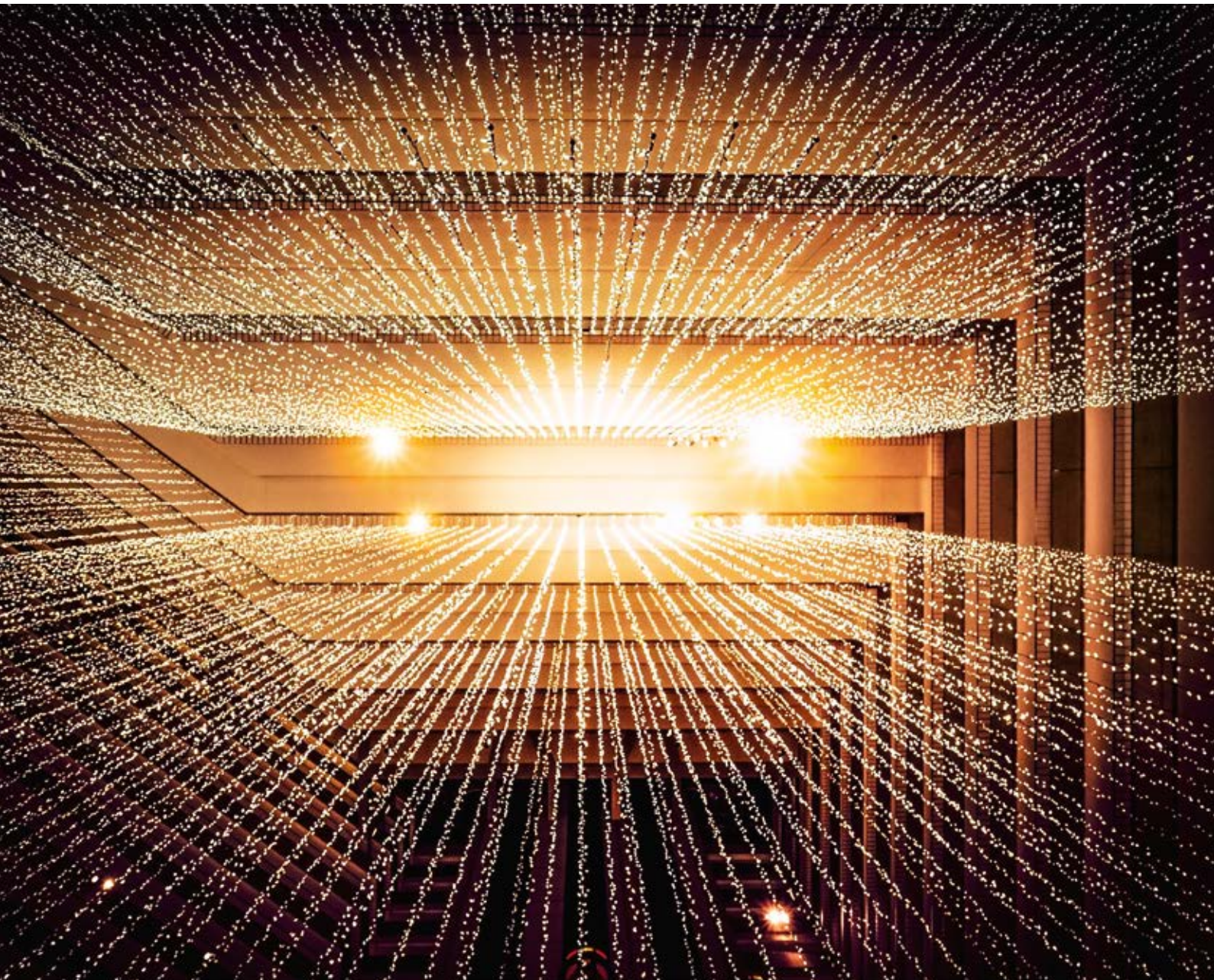


Halft | Henning

# DIE DIGITALE ZUKUNFT DER RECHTSABTEILUNG

Wie Agilität, künstliche Intelligenz und Technologie die Arbeit  
in der Rechtsabteilung verändern





# INHALT

## VORWORT DER HERAUSGEBER 04

Wie die Digitalisierung die Arbeitswelt der Rechtsabteilungen verändert **Dr. Daniel Halft/Dr. Michael Henning/Martin Clemm**

## 1. MINDSET & METHODEN FÜR DIE DIGITALE RECHTSABTEILUNG 10

- 1.1 Machen statt reden **Martin Clemm** 12
- 1.2 Vom Elfenbeinturm zur Schnittstelle – Die (un-)sichere Zukunft der Rechtsabteilung im digitalisierten Unternehmen **Dr. Daniel Halft/Dr. Alexander Steinbrecher LL.M.** 18
- 1.3 Ubisoft Legallab: the use of design, gaming, and communication to launch a legal platform and deliver complex projects, drive strategy and collaboration **Jean-Philippe Doho** 26
- 1.4 Legal Design – ein Weg zu mehr Innovation, Compliance und Agilität **Alisha Andert, LL.M.** 34
- 1.5 Methoden und Prozesse der digitalen Transformation bei Daimler – Mindset is King **Dr. Pietro Brambilla, LL.M./Andreas Lukert** 46

## 2. STRUKTURELLE DIGITALISIERUNG VON RECHTSABTEILUNGEN 54

- 2.1 Future Ready Lawyers – Aspekte der Digitalisierung **Aswin Parkunantharan** 56
- 2.2 Wie kann eine nachhaltige Veränderung in einem eingeschwungenen System gelingen? Sechs Erfolgsfaktoren für die Einführung von Legal Tech in einem Unternehmen **Dr. Alexandra Albrecht-Baba/David J. Deutsch** 64
- 2.3 Wenn die Zukunft bereits da ist – wie Agilität, künstliche Intelligenz und Technologie die Arbeit in der Start-Up-Rechtsabteilung verändern **Anne-Sophie Strauß** 78
- 2.4 Was Ihr Lieblingsrestaurant mit Ihrer Rechtsabteilung gemeinsam hat – Legal als One-Stop-Shop **Andreas Bong** 86
- 2.5 Digitales Wissensmanagement **Tianyu Yuan** 92

## 3. BEST PRACTICE – EINZELPROJEKTE VON RECHTSABTEILUNGEN 106

- 3.1 Projektmanagement in der Rechtsabteilung oder wie Smartsheet unser (Arbeits-)Leben veränderte – ein Erfahrungsbericht **Anna Halmer/Irina Stolberg** 108
- 3.2 Digitale Kanban-Boards und agile Methoden in der Bankrechtsabteilung **Gabriel Bärenz, LL.M.** 118

- 3.3 Digital und rechtssicher in die Zukunft – Digitale Signaturen **Eliza Borsos** 126

- 3.4 Von der Idee bis zur Umsetzung – Arbeiten mit einem digitalen Whiteboard im Legal Team **Frank Weigelt/Eva Nonnenmacher** 134

- 3.5 Dashboards in der Rechtsabteilung **Fatima Hussain, LL.M.** 142

- 3.6 Automatisierung in der Rechtsabteilung – Anregungen, Hilfestellungen und die Umsetzung am Beispiel der Lizenzprüfung von Open-Source-Software **Dan-Alexander Levien/Thomas Dulle** 148

## 4. ZUSAMMENARBEIT MIT EXTERNEN PARTNERN 156

- 4.1 Der Wartungsvertrag für das Vertragstemplate **Dr. Philip Kempermann, LL.M.** 158

- 4.2 Die digitale Vernetzung der Rechtsabteilung am Beispiel einer Legal Collaboration-Plattform (LCP) **Dr. Michael Rath/Günter Krieglstein** 164

## ANHANG 172

- Autorenverzeichnis 174

- Impressum 182



”

Die Gründe für Wissensmanagement in der Rechtsabteilung liegen nicht nur in einem effizienteren Ressourceneinsatz, sondern auch darin, noch schneller und effektiver die internen Mandanten beraten zu können.

Tianyu Yuan

2.5

## DIGITALES WISSENSMANAGEMENT

Es versteht sich von selbst, dass das juristische Wissen das wichtigste Gut einer jeden Rechtsabteilung ist. Schließlich kann der Jurist etwa vom Betriebswirt nicht anhand der feineren Uhr oder der schöneren Manschettenknöpfe unterschieden werden, sondern lediglich anhand der juristischen Expertise, welche in den Köpfen der Menschen und ihren juristischen Arbeitsergebnissen steckt. Im Gegensatz zur zentralen Bedeutung dieser Ressource für die Rechtsabteilung steht häufig der stiefmütterliche Umgang mit ihrem Management. Dabei mangelt es in der Regel nicht an der Einschätzung, dass Wissensmanagement wichtig ist, sondern es existieren Hürden bei der praktischen Umsetzung, die eine volle Potenzialentfaltung verhindern.

Gerade mit Legal Tech und der zunehmenden Digitalisierung der Rechtsabteilung sind nicht nur neue Möglichkeiten, sondern auch ein günstiger Moment gekommen, um Wissensmanagement unter Überwindung vieler praktischer Hürden als Digitalisierungsprojekt in der Rechtsabteilung umzusetzen. Soweit einige Aspekte bedacht werden, die Gegenstand dieses Beitrags sind, ist es sehr wahrscheinlich, dass ein solches Projekt auch gelingt, sodass Wissensmanagement ein wenig riskantes Digitalisierungsthema mit schnellen Erfolgserlebnissen darstellt.<sup>1</sup> Zudem hat Wissensmanagement Charme, dass der betriebswirtschaftliche Nutzen klar erkenntlich ist und es in flexiblen Abstufungen umgesetzt werden kann.<sup>2</sup> Es liefert außerdem auch die Grundlage für weitergehende Digitalisierungsmaßnahmen wie etwa die Dokumentenautomatisierung oder die Einführung von Legal-Self-Service-Abläufen durch Kollegen aus anderen Abteilungen.

Dieser Beitrag beleuchtet das Thema Wissensmanagement für Rechtsabteilungen mit einem besonderen Augenmerk auf technologische Möglichkeiten, mit denen wichtige Hürden der Umsetzung genommen werden können. Er beginnt mit einer Darstellung der Relevanz des Themas für die Rechtsabteilung, ge-

folgt von Ausführungen zur allgemeinen Bedeutung vor dem Hintergrund der digitalen Transformation. Anschließend wird dargestellt, wie ein digitales Wissensmanagement in der Rechtsabteilung umgesetzt werden kann, was anhand von drei Beispielen aus der Praxis veranschaulicht wird.

### I. OPTIMIERTER RESSOURCENEINSATZ UND ZUFRIEDENERE MANDANTEN DURCH WISSENSMANAGEMENT IN DER RECHTSABTEILUNG

Im Unternehmenskontext ist Wissensmanagement bereits seit über 30 Jahren ein etabliertes Thema, dessen theoretischen Anfänge auf die 1990er Jahre zurückgehen. Schon um 2000 haben viele Unternehmen erste Anstrengungen unternommen, um ihr Wissen als zentrale Wertschöpfungsgrundlage zu managen.<sup>3</sup> Dabei nimmt Wissensmanagement einen umso größeren Stellenwert ein, je stärker die jeweilige Branche oder die betreffende Abteilung im Unternehmen von wissensbasierten Tätigkeiten abhängig ist. Hierin liegt der besondere Stellenwert und das große Potenzial des

<sup>1</sup> Ausführungen zur praktischen Umsetzung finden sich bei III. Wie ein digitales Wissensmanagement in der Rechtsabteilung umgesetzt wird.  
<sup>2</sup> Mehr zur stufenweisen Umsetzung unter 1. Wissensmanagement als flexibles Digitalisierungsprojekt.  
<sup>3</sup> Jennex, Case Studies in Knowledge Management, Hershey PA 2005, S. vii.

Wissensmanagements für die Rechtsabteilung. Denn Juristen sind Wissensarbeiter par excellence: Alles, womit sie arbeiten, dreht sich um Wissen. Dass dieses Wissen im Unternehmen eine besonders teure und rare Ressource ist, ist bekannt.<sup>4</sup> Deshalb ist es umso wichtiger, einen effizienten Umfang mit ihr zu finden.

### 1.1. Wissensverlust vermeiden

Das am häufigsten verfolgte Motiv, Wissensmanagement in der Rechtsabteilung zu betreiben, liegt darin, Situationen abrupten Wissensverlusts und die damit einhergehenden negativen Folgen zu vermeiden. Das prototypische Szenario, welches hier vor Augen schwebt, ist der Abgang eines zentralen Experten aus der Rechtsabteilung. Dabei ist selten von Bedeutung, ob der Experte das Unternehmen oder die Abteilung wechselt, in Ruhestand geht oder seine Expertise aus anderen Gründen nicht mehr zur Verfügung steht. Sein Wissen ist für die Rechtsabteilung schlicht nicht mehr da, wenn keine Mechanismen existieren, die dafür sorgen, dass zumindest ein Teil des von ihm aufgebauten Wissens der Rechtsabteilung nach dessen Ausscheiden erhalten bleibt.<sup>5</sup> Eine negative Folge liegt darin, dass dieses fehlende Wissen von neuem aufgebaut werden muss, was zeit- und kostenaufwendig ist.<sup>6</sup> Noch spürbarer wird der Verlust für das Unternehmen dann, wenn dadurch wesentliche Geschäftsprozesse ins Stocken geraten und somit Ziele verfehlt werden und Umsätze verloren gehen.

### 1.2. Vorhandenes Wissen zur Geltung bringen

Wenngleich es weniger dramatisch als Wissensverlust klingt, ist von nicht minderer Brisanz, wenn Rechtsabteilungen es nicht schaffen, vorhandenes Wissen auch praktisch zur Geltung zu bringen. Es geht hier schlicht um den bekannten Spruch: „Wenn das Unternehmen wüsste, was es weiß ...“. Nicht zu wissen, dass die Antwort auf eine bestimmte Rechtsfrage bereits in

der Rechtsabteilung „steckt“, ist in der Praxis gleichbedeutend damit, dass es nicht existiert. Besonders ärgerlich wird es, wenn sich im Nachhinein herausstellt, dass der benötigte Rechtsrat – womöglich in noch besserer Qualität – schon vorhanden war und die Rechtsabteilung dennoch erhebliche Ressourcen darauf verwendet hat, um das Rad neu zu erfinden oder in einem nicht unerheblichem Umfang Rechtsrat eingekauft hat, der bereits im Unternehmen existiert.

### 1.3. Schneller und effektiver beraten

Die Gründe für Wissensmanagement in der Rechtsabteilung liegen aber nicht nur in einem effizienteren Ressourceneinsatz, sondern auch darin, noch schneller und effektiver die internen Mandanten beraten zu können. Denn das Wissensmanagement kann als eine der ursprünglichsten Formen der juristischen Arbeitsautomatisierung gesehen werden: Es zielt stets darauf ab, juristische Arbeitsergebnisse wie Vertragsvorlagen, Musterklauseln oder Standardantworten für Rechtsfragen, die sich in ähnlicher Form wiederholt stellen, auf eine Weise vorzuhalten, dass sie schnell und ohne großen Aufwand wiederverwendet werden können. Dadurch kann die Rechtsabteilung nicht nur erheblich schneller auf Anfragen reagieren, sondern auch die Qualität und Konsistenz des Rechtsrats wird abgesichert, wenn auf Grundlage hochwertiger, bereits bestehender Arbeitsergebnisse Rechtsrat erteilt wird. Während in vielen Situationen ein Trade-off zwischen Geschwindigkeit und Qualität gemacht wird, gilt dies nicht für das Wissensmanagement: Richtig eingesetzt führt es gleichermaßen zu mehr Schnelligkeit und eine bessere Beratungsqualität.

Nicht zu verkennen ist auch die Rolle, welche Wissensmanagement bei der Ausbildung junger Kollegen einnehmen kann. Diese können ihre Arbeit auf dem gesammelten Wissensfundus der Rechtsabteilung

aufsetzen und werden dadurch schneller befähigt, effizient und kompetent zu beraten.

### 1.4. Skalierung der juristischen Expertise

Schließlich liefert Wissensmanagement in Form einer strukturierten Wissensbasis auch die Grundlage dafür, die juristische Expertise im Unternehmen zu skalieren, wodurch eine neue Dimension an Effizienz erreicht werden kann. Dabei setzt die Skalierung im Wesentlichen darauf, dass die juristische Expertise derart aufbereitet wird, dass interne Mandanten im Wege eines Legal Self-Service bestimmte Rechtsfragen vollständig oder zum Großteil eigenständig beantworten können und die Rechtsabteilung erst bei weitergehenden Fragen zu Rate ziehen. Legal Self-Service liegt die Erkenntnis zugrunde, dass die Antwort auf eine Rechtsfrage als solche sich beliebig vervielfältigen lässt, wenn sie zum Beispiel in Form eines Textes vorliegt. Dabei ist unerheblich, ob die rechtliche Antwort eine Vertragsformulierung oder eine rechtliche Einschätzung ist. Die Hürde, die bei der Skalierung aber zu nehmen ist, besteht darin, die Kommunikation der rechtlichen Einschätzung zu automatisieren, damit nicht der Jurist wieder und wieder erklären muss, was er bereits in ähnlicher Angelegenheit zigfach getan hat. Dies wird durch Self-Service-Abläufe ermöglicht. Wie eine solche Skalierung in der Praxis aussieht, kann sehr unterschiedlich sein: Sie kann die Form eines sogenannten „Playbooks“ haben, welches etwa akzeptable und riskante Formulierungen für bestimmte Vertragsaspekte enthält; als FAQ ausgestaltet sein, welches zum Beispiel darüber Auskunft gibt, bis zu welchen Wertgrenzen Geschenke von Geschäftspartnern angenommen werden dürfen; oder schlicht eine mit entsprechenden Hinweisen versehene Vertragsvorlage sein, welche der interne Mandant eigenständig anpassen kann. All diese Spielarten der Skalierung der eigenen juristischen Expertise setzen allerdings voraus, dass ein System besteht, mit dem das eigene Wissen aufbereitet und verwaltet werden kann, um die Inhalte für Self-Service-Lösungen zu liefern. Hierfür braucht es Wissensmanagement.

## II. WISSENSMANAGEMENT ALS ZENTRALER BAUSTEIN EINER DIGITALISIERUNGSTRATEGIE

Die wenigen Beispiele des vorigen Abschnitts haben gezeigt, dass Wissensmanagement auch ungeachtet des Einsatzes digitaler Tools einen wichtigen Stellenwert in jeder effizient und kundenorientiert arbeitenden Rechtsabteilung einnimmt. Mit der zunehmenden Digitalisierung und neuen Möglichkeiten, welche Legal Tech-Tools und andere Softwareprodukte liefern, hat Wissensmanagement die Chance bekommen, ein noch größeres Potenzial in der Rechtsabteilung zu entfalten. Die Haupttreiber dieser Potenzialentfaltung liegen darin, dass durch digitale Hilfsmittel Wissen deutlich effizienter gesichert und nutzbar gemacht und die Kommunikation von Rechtsrat besser skaliert und automatisiert werden kann.

Zudem sollte auch nicht unterschätzt werden, was der demografisch bedingte Mangel an juristischen Fachkräften in Kombination mit teilweise sinkenden Budgets in Rechtsabteilungen bewirkt: Im schlechtesten Falle entsteht eine Situation, in der weniger Geld für immer teurer werdende Mitarbeiter zur Verfügung steht, während die Komplexität des zu erbringenden Rechtsrats aufgrund neuer Vorschriften und grenzüberschreitender Sachverhalte stetig zunimmt.<sup>7</sup> Auch deshalb sollten Rechtsabteilungen das Digitalisierungspotenzial im Wissensmanagement nutzen.

### 2.1. Wissensmanagement als flexibles Digitalisierungsprojekt

Eine Besonderheit des Wissensmanagements als Digitalisierungsprojekt liegt darin, dass es für Rechtsabteilungen jeder Größe geeignet ist. Dies liegt daran, dass Wissensmanagement auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden kann: angefangen beim persönlichen Wissensmanagement einzelner Juristen über Gruppierungen innerhalb der Rechtsabteilung bis hin zur Rechtsabteilung selbst. Damit muss beim

<sup>4</sup> Näheres dazu aus der Studie der Boston Consulting Group und der Bucerius Law School vor dem Hintergrund der Effizienzsteigerung durch Legal Operations, Veith et al., Legal Operations: Getting More from In-House Legal Departments and Their Outside Counsel, 2018, S. 3 ff.

<sup>5</sup> An dieser Stelle soll natürlich nicht suggeriert werden, dass die gesamte juristische Expertise durch ein Wissensmanagementsystem abgebildet werden kann. Ein Wissensmanagement-System kann nur den Teil des juristischen Wissens speichern, der auch in explizierter Form vorliegt, wie z.B. Vorlagen, Muster oder Memos. Es bildet aber auch die Schaltstelle, um schnell die richtigen Experten für ein bestimmtes Thema zu finden.

<sup>6</sup> Hierbei geht es nicht nur um eigene Personalkosten, sondern häufig muss die Lücke mit teurer externer Expertise gefüllt werden.

<sup>7</sup> Zur stetig steigenden Komplexität im Recht s. Katz/Coupette/Beckedorf/Hartung, Complex societies and the growth of the law, Nature Scientific Reports, 30.10.2020.

Wissensmanagement nicht gleich das ganz große Digitalisierungsrad gedreht werden, sondern es können auch einzelne Gruppen einer Rechtsabteilung mit Pilotprojekten in Bereichen starten, in denen wiederkehrende Vorgänge besonders häufig sind. Hierbei können erste Erfahrungen gesammelt und gewonnene Erkenntnisse übertragen werden, wenn der Moment gekommen ist, weitere Kollegen und Beratungsgebiete beim Wissensmanagement einzubinden. Wissensmanagement erlaubt als Digitalisierungsprojekt deshalb ein besonders schnelles und iteratives Vorgehen, bei dem agil nachgesteuert und damit kosteneffizient Erfolge erzielt werden können.

## 2.2. Wissensmanagement als sinnvoller Schritt in die richtige Richtung

Außerdem ist beim Wissensmanagement das Risiko gering, am Ende des Tages viel Zeit und Geld investiert zu haben, um schließlich nur ein gescheitertes Digitalisierungsprojekt vorweisen zu können. Denn die systematische Auseinandersetzung mit der eigenen Expertise und den Beratungsprozessen im Unternehmen führt bereits an sich zu einer Verbesserung der

**„Beim Wissensmanagement ist das Risiko gering, am Ende des Tages viel Zeit und Geld investiert zu haben, um schließlich nur ein gescheitertes Digitalisierungsprojekt vorweisen zu können. Denn die systematische Auseinandersetzung mit der eigenen Expertise und den Beratungsprozessen im Unternehmen führt bereits an sich zu einer Verbesserung der Beratungsleistung.“**

Beratungsleistung. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung kann Wissensmanagement in vielen Rechtsabteilungen als „low hanging fruit“ angesehen werden, bei der schon erste Schritte in die richtige Richtung einen spürbaren Mehrwert liefern können.

Allerdings muss der Prozess gerade bei Rechtsabteilungen, die sich erstmals mit dem Thema befassen, gut gesteuert werden, um nicht Gefahr zu laufen, gleich mit den schwierigsten und komplexesten Fragen des Wissensmanagements, wie etwa einer konzernweiten Standardisierung, starten zu wollen. Vielmehr sollten erste Schritte in Bereichen gemacht werden, die gut abgrenzbar und beherrschbar sind und wo bereits erste Maßnahmen des Wissensmanagements die Arbeit deutlich erleichtern können.

## 2.3. Wissensmanagement als Voraussetzung weiterer Digitalisierungsprojekte

Schließlich bildet Wissensmanagement eine wichtige Grundlage für viele weitere Digitalisierungsprojekte in der Rechtsabteilung. Dies liegt daran, dass es in der Sache schlicht um den wichtigsten Produktivfaktor einer Rechtsabteilung, nämlich die juristische Beratungsexpertise, geht.

Um nur einige Beispiele anderer Digitalisierungsvorhaben zu skizzieren, die vom Wissensmanagement profitieren:

Soweit eine Rechtsabteilung sich dem Thema Dokumentenautomatisierung widmen möchte, womit häufig auch Legal-Self-Service-Abläufe verbunden sind, stellt sich die Frage, welche Formulierungen Teil der zu automatisierenden Dokumente werden sollen. Dafür ist erforderlich, sich einen Überblick zu verschaffen, welche Formulierungen im Unternehmen schon existieren, ob es bereits einen Standard gibt und welche Ausweich- und Alternativformulierungen in bestimmten Fällen akzeptabel sind. Ein gut funktionierendes Wissensmanagement erlaubt der Rechtsabteilung, schnell die Antworten auf diese Fragen geben zu können.

Damit fördert das Wissensmanagement die Qualitätssicherung und beschleunigt die Standardisierung bei der Dokumentenautomatisierung.

Im Rahmen einer computergestützten Vertrags- und Dokumentenanalyse stellt sich stets die Frage, nach welchen Aspekten die jeweiligen Dokumente analysiert

werden sollen. Ein gutes Wissensmanagement-System liefert diese Informationen zum Beispiel in Form von Checklisten, welche bereits bei der manuellen Prüfung der jeweiligen Dokumente zum Einsatz kommen. Soweit im Rahmen der Dokumentenanalyse auch Methoden der künstlichen Intelligenz zum Einsatz kommen sollen, sind die zum Einsatz kommenden Algorithmen auf qualitativ hochwertiges Lernmaterial angewiesen, um eine automatisierte Einschätzung treffen zu können. Dieses Lernmaterial kann über das Wissensmanagement-System bereitgestellt werden, über welches Entscheidungswissen abgerufen und zur Verfügung gestellt werden kann.<sup>8</sup> Wissensmanagement kann auch bei der Optimierung des Legal Spend-Managements eine erhebliche Rolle spielen. Denn es kann Aufschluss darüber liefern, welcher Rechtsrat bereits bei welcher Kanzlei eingekauft wurde, sodass bei verwandten Fragestellungen schnell entschieden werden kann, ob eine Mandatierung bestimmter Personen günstiger ist, weil sie mit verwandten Fragestellungen im Unternehmen bereits vertraut sind. Noch augenscheinlicher ist der effizienzsteigernde Einfluss des Wissensmanagements dann, wenn es aufzeigt, dass eine bestimmte rechtliche Expertise in der Vergangenheit bereits zufriedenstellend eingekauft wurde, sodass es einer erneuten Mandatierung nicht bedarf.

## III. WIE EIN DIGITALES WISSENSMANAGEMENT IN DER RECHTSABTEILUNG UMGESETZT WIRD

Genauso wie Rechtsabteilungen in unterschiedlichen Branchen und Unternehmen verschieden strukturiert sein können, kann Wissensmanagement in vielen Formen erfolgreich in Rechtsabteilungen eingeführt und betrieben werden. Wichtig ist in allen Fällen, Wissensmanagement fachlich zu verstehen, ein Vorgehensmodell zur effizienten Umsetzung zu wählen, eine Kultur in der Rechtsabteilung zu etablieren, welche die Ziele des

Wissensmanagements unterstützt, gute Prozesse zu etablieren und auf die richtige Technologie zu setzen.

### 3.1. Wissensmanagement verstehen

Es gibt unterschiedliche Modelle, wie Wissensmanagement betrieben werden kann.<sup>9</sup> Für Rechtsabteilungen ist es wichtig, zumindest ein gemeinsames Grundverständnis über die Ziele und Methoden des Wissensmanagements zu bilden. An dieser Stelle soll das Thema Wissensmanagement anhand des verbreiteten Modells von *Probst/Raub/Romhardt* dargestellt werden. Danach lassen sich für das Wissensmanagement die folgenden sechs Kernprozesse identifizieren: „Wissensidentifikation“, „Wissenserwerb“, „Wissensentwicklung“, „Wissensverteilung“, „Wissensnutzung“ und „Wissensbewahrung“. Diese Kernprozesse werden ergänzt um zwei Managementaspekte: Definition der „Wissensziele“ und Maßnahmen zur „Wissensbewertung“. Durch sie können das Wissensmanagement in der Unternehmensstrategie verankert und die Maßnahmen des Wissensmanagements gesteuert werden.<sup>10</sup>

#### a. Definition der Wissensziele

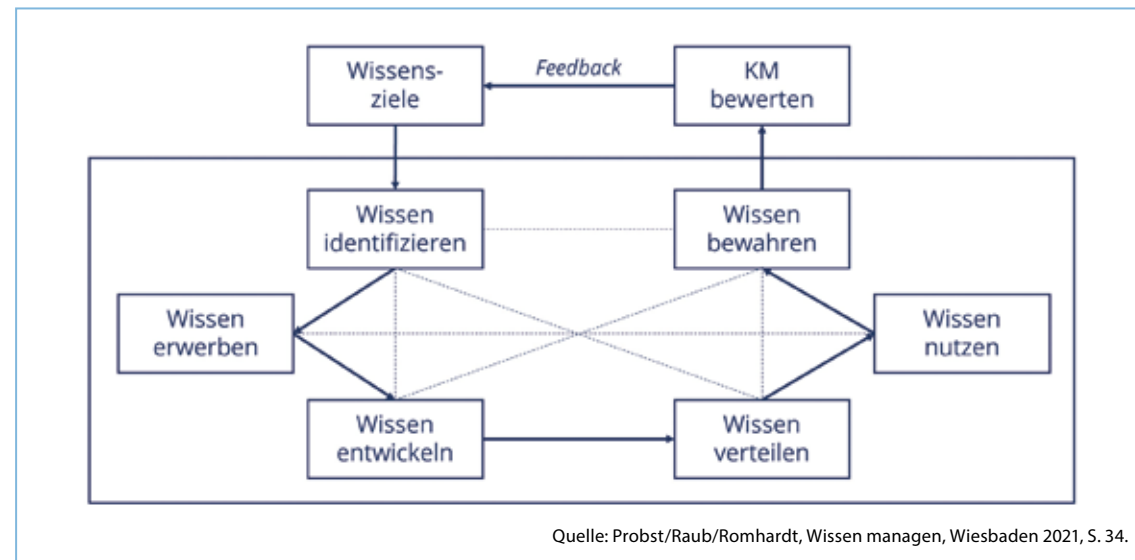
Am Anfang einer jeden Reise steht natürlich die Frage, wohin sie am Ende führen soll. So steht auch beim Wissensmanagement zu Beginn die Frage, welches Wissen und welche Fähigkeiten aufgebaut werden sollen. Die Antwort auf diese Frage muss sich aus den strategischen Zielen des Unternehmens und, davon abgeleitet, aus den strategischen Zielen der Rechtsabteilung ergeben. Hier zeigt sich, dass Wissensmanagement nur dann gelingen kann, wenn Klarheit herrscht, welchen Beitrag es zur Erreichung der strategischen Ziele liefern soll. Mit Blick auf die Rechtsabteilung können solche Ziele beispielsweise darin bestehen, das Unternehmen bei der Eröffnung neuer Geschäftszweige zu unterstützen, die eine bestimmte juristische Expertise voraussetzen; die Laufzeiten etablierter Geschäftsprozesse hinsichtlich juristischer Arbeits-

<sup>8</sup> Zu den Einsatzmöglichkeiten der künstlichen Intelligenz im Recht, vgl. Yuan, *Recht automatisieren und Automatisierung regulieren*, *REthinking Law* 2021/2, S. 4 ff.

<sup>9</sup> Aus Sicht beratender Unternehmen siehe Weir, *Knowledge Management and Management Consulting*, *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford 2013, S. 247 ff. m.w.N.

<sup>10</sup> Ausführlich zu den einzelnen Aspekten *Probst/Raub/Romhardt*, *Wissen managen*, Wiesbaden 2021, S. 25 ff.





schritte zu beschleunigen; oder schlicht die Ressourcenverwendung in der Rechtsabteilung zu optimieren.

#### b. Wissensidentifikation

Wenn feststeht, welche Ziele durch das Wissensmanagement verfolgt werden sollen, ist zu erheben, welche Wissensquellen innerhalb und außerhalb der Rechtsabteilung existieren, die für die Zielerreichung relevant sind. Interne Wissensquellen sind dabei im Wesentlichen Mitarbeiter der Rechtsabteilung und ihre Expertise sowie Datenquellen wie Netzlaufwerke mit Vorlagen, die relevantes Rechtswissen enthalten. Zu den externen Wissensquellen zählen Kanzleien mit der entsprechenden Expertise und juristische Datenbanken wie Beck-Online oder juris. Teil der Wissensidentifikation sind auch Maßnahmen, um Transparenz für die eigenen Mitarbeiter darüber herzustellen, welche Wissensquellen überhaupt verfügbar und wie sie zu erreichen sind.

#### c. Wissenserwerb

Beim Wissenserwerb geht es um die Entscheidung, welches Wissen extern eingekauft werden muss, weil

es in der Rechtsabteilung selbst nicht verfügbar ist. Aus Perspektive des Wissensmanagements ist zudem sehr wichtig, wie das eingekaufte Wissen in den Wissensfundus der eigenen Rechtsabteilung integriert werden kann. Erfahrungsgemäß schlägt der Erwerb von Wissen in jeder Rechtsabteilung in erheblichem Ausmaß zu Buche: So fallen schätzungsweise für jeden Euro, der für die Rechtsberatung durch die Rechtsabteilung ausgegeben wird, noch weitere zwei Euro für externe Rechtsberatungskosten an.<sup>11</sup> Dies unterstreicht die Wichtigkeit der Integration des externen Wissens in die eigene Rechtsabteilung.

#### d. Wissensentwicklung

In Ergänzung des Wissenserwerbs zielt die Wissensentwicklung auf die Ausbildung neuer Fähigkeiten und Expertise bei den eigenen Mitarbeitern ab. Insoweit muss die Rechtsabteilung verstehen, wie und in welchen Prozessen neues Wissen aufgebaut wird. Für die Rechtsberatung findet ein großer Teil der Wissensentwicklung bei der Mandatsarbeit statt, wenn auftretende Rechtsfragen recherchiert und entsprechende Empfehlungen oder Entwürfe erstellt werden.

#### e. Wissensverteilung

Die Wissensverteilung behandelt die Frage, wie sichergestellt wird, dass das juristische Wissen genau dann zur Verfügung steht, wenn es gebraucht wird. Insoweit muss geklärt werden, in welchen Prozessen welche Mitarbeiter auf verfügbares Wissen zugreifen können sollen und wie eine optimale und schnelle Verteilung von Wissen ermöglicht wird. Gerade an dieser Stelle schaffen moderne Softwarelösungen Möglichkeiten, um bisher existierende Hürden zu überwinden. Außerdem ist die Wissensverteilung der Anknüpfungspunkt, um neue Arbeitsprozesse wie Legal-Self-Service-Abläufe zu etablieren.

#### f. Wissensnutzung

Neben der prinzipiellen Möglichkeit, über bestimmte Wege auf das bestehende Wissen zuzugreifen, ist für den Erfolg des Wissensmanagements essentiell, dass Mitarbeiter das in der Rechtsabteilung verfügbare Wissen auch bereitwillig nutzen, sodass die Vorteile des Wissensmanagements Einzug in den Arbeitsalltag finden. Auch an dieser Stelle können neue Softwarelösungen für ein größeres Maß an Akzeptanz sorgen, indem sie die Hürden für die Wissensnutzung deutlich senken. Hier darf nicht unterschätzt werden, dass eine klug abgestimmte Einführung neuer Softwarelösungen eine herausfordernde Aufgabe ist, bei der die betreffenden Personen früh in den Veränderungsprozess eingebunden werden müssen.<sup>12</sup>

#### g. Wissensbewahrung

Wie eingangs erwähnt, liegt ein zentrales Motiv für Wissensmanagement darin, sich davor zu schützen, dass wichtiges Wissen verloren geht. Um diesen wichtigen Aspekt zu erfüllen, muss das einzuführende Wissensmanagement Möglichkeiten liefern, um Wissen aufzubewahren und zu pflegen, sodass es auch dann – zumindest was den expliziten Teil des Wissens angeht –

zur Verfügung steht, wenn die menschlichen Wissensträger nicht mehr Teil der Rechtsabteilung sind.

#### h. Wissensmanagement bewerten

Schließlich ist beim Wissensmanagement auch zu berücksichtigen, wie der Erfolg der Wissensmanagement-Aktivitäten bewertet werden kann, das heißt, wie gut die Wissensziele durch die Wissensmanagement-Aktivitäten erfüllt werden. Die Bewertung liefert zudem auch Anhaltspunkte, wo nachgesteuert werden sollte, um die Wissensziele noch besser erfüllen zu können. Wie so häufig, wenn es um juristische Tätigkeiten geht, lassen sich die Aktivitäten des Wissensmanagements in Rechtsabteilungen nicht immer einfach bewerten, insbesondere dann nicht, wenn es um quantitative Aussagen geht.<sup>13</sup> Gleichwohl ist dies natürlich kein Grund, den Aspekt der Bewertung zu vernachlässigen. In qualitativer Hinsicht lässt sich zum Beispiel durch Befragung der Mitarbeiter erheben, inwieweit sie das Wissensmanagement als Verbesserung der eigenen Arbeit empfinden. Quantitativ kann zum Beispiel erhoben werden, welche Inhalte des Wissensmanagements besonders häufig wiederverwendet wurden und damit besonders wichtig sind oder wie sich die Beantwortung von sich häufig wiederholenden Fragestellungen beschleunigt hat.

#### 3.2. Mit Lean UX Digitalisierung effizient umsetzen

Gerade wenn eine Rechtsabteilung Wissensmanagement als neues Digitalisierungsprojekt starten möchte, ist es wichtig, ein Vorgehen zu wählen, das den Projekterfolg absichert. Dafür bietet sich Lean UX an, welches als nutzerzentriertes und iteratives Verfahren wichtige Aspekte aus den Bereichen Design Thinking, Lean Start-up und agiler Softwareentwicklung verbindet.<sup>14</sup> Design Thinking ermöglicht, dass die Probleme und Bedürfnisse der Nutzer möglichst präzise verstanden

<sup>11</sup> Poeppling/Wittig, Die Zusammenarbeit mit externen Rechtsberatern, in: Wegerich/Hartung (Hrsg.), Der Rechtsmarkt in Deutschland, Frankfurt 2014, S. 200.

<sup>12</sup> Digitale Transformation kann natürlich nicht nur aus technischer Sicht gedacht werden, sondern muss berücksichtigen, welche Maßnahmen des Change Managements erforderlich sind, damit die neuen technischen Möglichkeiten von den Mitarbeitern auch gewinnbringend genutzt werden. Zur Praxis des Change Managements siehe Vahs/Weiland, Workbook Change Management, Stuttgart 2020.

<sup>13</sup> Eine Messung wird natürlich insbesondere dadurch erschwert, dass schlecht simuliert werden kann, welche Nachteile eingetreten wären, wenn die Rechtsabteilungen die Maßnahmen zum Wissensmanagement nicht umgesetzt hätten.

<sup>14</sup> Zu den Prinzipien von Lean UX im Allgemeinen, Gothelf/Seiden, Lean UX, Sebastopol CA 2013, S. 5 ff. Näheres zu Lean UX im Zusammenhang mit Legal Tech, Günther, Legal Tech-Projekte, die den Need treffen, Rethinking Law 2021/2, S. 13 ff.

und empathisch nachvollzogen werden können. Dadurch kann gewährleistet werden, dass am Ende des Tages auch eine Lösung entsteht, die vor dem Hintergrund einer ganzheitlichen Betrachtung der Arbeitsprozesse und Interaktionen relevante Probleme löst.

Methoden aus dem Bereich Lean Start-up dienen dazu, Projekte schnell und ressourcenoptimal durchzuführen. Gerade für Digitalisierungsprojekte in Rechtsabteilungen ist es daher essentiell, sich nicht zu „verheben“, sondern Ansatzpunkte zu finden, mit denen Quick-Wins realisiert werden können. Damit werden weitere Unterstützer in der Abteilung und im Unternehmen gewonnen, um das Gesamtprojekt weiter voranzutreiben und im Unternehmen zu skalieren. Gerade dafür eignet sich das Wissensmanagement sehr gut, indem für einzelne Bereiche oder Beratungsvorgänge das digitale Wissensmanagement-System pilotiert wird, um es anschließend weiter auszurollen. Gleichzeitig ist wichtig, auch eine Vision der Digitalisierungsbemühungen zu zeichnen und zu zeigen, dass mit dem Quick-Win ein erster Schritt in diese Richtung gemacht wurde. Erfahrungsgemäß scheitern Digitalisierungsprojekte aber weniger an der Formulierung einer Vision, sondern häufiger daran, dass am Anfang zu viel auf einmal gewollt wird und am Ende nichts wirklich zufriedenstellend gelingt.

Auch wenn für viele Rechtsabteilungen die Entscheidung „make or buy“ in Ermangelung entsprechender Softwareentwicklungskapazitäten in Richtung „buy“ vorgegeben ist, ist es dennoch ratsam, bestimmte Aspekte der agilen Softwareentwicklung im Rahmen des Lean UX-Prozesses in die Überlegungen zur Auswahl einer Software einzubeziehen. Denn hier wird die Brücke zwischen der im Rahmen des Design Thinking gefundenen Lösung und den Funktionen einer Softwarelösung geschlagen. Um eine sinnvolle Kaufentscheidung treffen zu können, muss Klarheit darüber herrschen, auf welche Funktionen als „Must-haves“

besonders Wert gelegt wird und was „nice to have“ ist. Hierfür ist es hilfreich, die Perspektive der Softwareentwicklung einzunehmen und zu überlegen, welche Funktionen man umsetzen würde, wenn die Aufgabe darin bestünde, die Softwarelösung selbst zu bauen.

### 3.3. Menschen, Prozesse, Technologie

Wenn Wissensmanagement fachlich verstanden und mit Lean UX auch ein geeignetes Vorgehensmodell identifiziert wurde, ist für den Digitalisierungserfolg wichtig, außerdem eine ganzheitliche Sicht auf Unternehmen und Rechtsabteilung einzunehmen und stets die drei Bereiche Menschen, Prozesse und Technologie im Blick zu behalten.

#### a. Eine Kultur der Kooperation etablieren

Wissensmanagement lebt davon, dass Wissen geteilt und anderen zur Verfügung gestellt wird. Wenngleich dies auf unterschiedlichen Ebenen Sinn ergeben kann,<sup>15</sup> ist der Effizienzgewinn besonders groß, wenn die Rechtsabteilung sich als ein Team und eine Einheit begreift, in der Mitarbeiter bereitwillig ihr Wissen teilen. Es ist bekannt, dass dieser Punkt in manchen Rechtsabteilungen einen kulturellen Wandel voraussetzt, da auch das in Dokumenten enthaltene Wissen als „Herrschaftswissen“ verstanden wird. Auch um eine gewünschte Weiterentwicklung der Rechtsabteilungskultur zu ermöglichen, bietet es sich an, mit Lean UX zunächst für Teilbereiche Wissensmanagement einzuführen und schnelle Erfolge zu demonstrieren. So kann gezeigt werden, dass die Arbeitsatmosphäre und Beratungsqualität noch besser werden kann, wenn die Rechtsabteilung als ein Team zum digitalen Wissensmanagement beiträgt und alle davon profitieren.

#### b. Arbeitsprozesse analysieren und optimieren

Wie üblich bei Digitalisierungsprojekten liegt ein wichtiger Erfolgsfaktor darin, Arbeitsprozesse zu analysieren und zu veranschaulichen, um festzustellen,

welche Rolle die neuen digitalen Werkzeuge im Arbeitsprozess spielen können. In diesem Zusammenhang sollte insbesondere die Chance genutzt werden, bestehende Prozesse auf Optimierungspotenzial hin zu untersuchen. Denn ein großer Mehrwert der Digitalisierung liegt gerade darin, nicht nur schlicht analoge Prozesse ins Digitale zu überführen, sondern die neuen digitalen Möglichkeiten zu nutzen, um Arbeitsprozesse in erheblichem Maße zu verbessern. Für diese Aufgabe bietet es sich an, auf etablierte Methoden zu setzen, wie zum Beispiel BPMN (Business Process Model and Notation) zur Darstellung von Arbeitsprozessen und Six Sigma für die Prozessverbesserung. Zentrale Aspekte für das Wissensmanagement sind üblicherweise Prozesse, wie relevantes Wissen kontinuierlich gesammelt und im Bedarfsfall bereitgestellt wird. Zur Bereitstellung gehören insbesondere Aspekte der schnellen Auffindbarkeit des Wissens und der effizienten Vermittlung, sei es durch den Juristen oder im Wege eines Legal Self-Service durch die Fachabteilung selbst.

#### c. Die passende Technologie auswählen

Wenn es um Digitalisierung geht, spielt die richtige Technologie natürlich eine zentrale Rolle. Beim Wissensmanagement ist es nicht anders. Allgemein gesprochen muss die zum Einsatz kommende Technologie jene Arbeitsschritte und Prozesse unterstützen, welche die jeweilige Rechtsabteilung als zentral zur Erreichung der Wissensziele identifiziert hat.<sup>16</sup> Dabei muss die Technologie die Arbeit der Rechtsabteilung derart unterstützen, damit sie ihre juristische Expertise im Unternehmen optimal zur Geltung bringen kann. In den folgenden Abschnitten sollen einige Funktionen hervorgehoben werden, die sich regelmäßig als wesentlich für ein effizientes Wissensmanagement in Rechtsabteilungen herausstellen.

#### aa. Ein Ort für das gesamte Wissen

Ein Wissensmanagement-System sollte tatsächlich auch ein einziges System sein, in dem das gesamte relevante Wissen strukturiert gesammelt werden kann. D.h. die Software sollte im Stande sein, alle geläufigen Dokumententypen wie zum Beispiel PDFs, MS-Office Dokumente (insb. Word, Powerpoint und Excel) und E-Mails mit Anhängen zu speichern. Dabei sollte das

**„Technologie muss die Arbeit der Rechtsabteilung derart unterstützen, damit sie ihre juristische Expertise im Unternehmen optimal zur Geltung bringen kann.“**

System über eine OCR-Funktionalität (Optical Character Recognition) verfügen und automatisch eingescannte Dokumente computerlesbar und damit insbesondere durchsuchbar machen. Da auch für bestimmte Wissensbereiche die Notwendigkeit besteht, den Zugriff nur durch bestimmte Personen zu ermöglichen, sollte ein Wissensmanagement-System auch über ein Rollenkonzept verfügen, womit Zugriffsrechte für einzelne Bereiche verwaltet werden können. Schließlich sollte berücksichtigt werden, ob die Inhalte, welche Teil des Wissensmanagement-Systems werden, in der Cloud gespeichert werden dürfen oder ob eine On Premises-Installation aus Gründen der Datensicherheit und des Geschäftsgeheimnisschutzes notwendig ist.

#### bb. Schnell Relevantes finden

Eine zentrale Anforderung an ein Wissensmanagement-System ist natürlich, dass Inhalte, die für die Arbeit wichtig sind, schnell gefunden werden können. Dafür muss das System die Möglichkeit bieten, Dokumente in Ordner- und Aktenstrukturen zu organisieren. Viel wichtiger ist aber eine performante Suchfunktion. Dabei kommt es bei der Bewertung der Performanz

<sup>15</sup> Zu den flexiblen Realisierungsmöglichkeiten siehe 1. Wissensmanagement als flexibles Digitalisierungsprojekt.

<sup>16</sup> Dazu siehe a. Definition der Wissensziele.

schlicht darauf an, wie schnell und sicher die relevanten Inhalte gefunden werden können. Erfahrungsgemäß können herkömmliche Dokumentenmanagement-Systeme diese Anforderungen nicht erfüllen, weil dort das revisionssichere Archivieren von Dokumenten, nicht aber das Management des in den Dokumenten enthaltenen Wissens im Vordergrund steht. Eine sehr gute Suchfunktion ist nicht nur auch bei großen Dokumentenmengen sehr schnell, sondern zeigt auch unmittelbar Dokumenteninhalte als Suchergebnisse an, statt lediglich Listen an Dokumenten zu liefern, die jeweils einzeln geöffnet und ihrerseits wieder durchsucht werden müssen. Besonders innovative Tools bieten zudem eine sogenannte semantische Suche an, mit der nicht nur nach Stichworten, sondern auch nach inhaltlich ähnlichen Passagen, wie zum Beispiel bestimmten Vertragsklauseln, gesucht werden kann. Außerdem sollte das System die Möglichkeit bieten, in Anknüpfung an die gefundenen Inhalte schnell die jeweiligen Experten kontaktieren und sich mit ihnen austauschen zu können.

#### cc. Wissen strukturieren und Prozesse abbilden

Allein Dokumente in Ordnerstrukturen ablegen zu können, genügt für das Wissensmanagement nicht. Es geht schließlich um Wissens- und nicht um Dokumentenmanagement. Ein Wissensmanagement-System muss die Möglichkeit liefern, Inhalte so zu strukturieren, wie sie in den juristischen Beratungsprozessen auch gebraucht werden. Insofern muss ein Wissensmanagement-System es den Nutzern erlauben, das Wissen in Form von Checklisten oder Prüfungsschemata zu strukturieren, um Gedanken und Arbeitsprozesse abzubilden. Das System muss also ermöglichen, dass Experten in der Rechtsabteilung ihre Expertise in dieser Form kodieren und dadurch für sich und andere wiederverwendbar machen.

#### dd. „On the job“ neues Wissen einpflegen

Besonders hilfreich und zeitsparend wird ein Wissensmanagement-System dann, wenn es eine Möglichkeit vorsieht, dass Wissensmanagement nicht einen auf-

wendigen zusätzlichen Arbeitsschritt darstellt, für den in der Dynamik des Alltags oft die Zeit fehlt, sondern das Programm auch eine juristische Arbeitsumgebung darstellt, bei der „on the job“ neues Wissen bei der Beratung der internen Mandanten entsteht und automatisch Teil des Wissensmanagement-Systems wird. Hierfür ist erforderlich, dass das System typische juristische Arbeitsabläufe zum Beispiel im Rahmen der Prüfung von Verträgen und anderen juristischen Dokumenten derart unterstützt, dass im Programm selbst die Prüfung erfolgen kann und das Wissen, welches im Rahmen der Prüfung zum Einsatz kommt, automatisch Teil des Wissensmanagement-Systems wird.

#### ee. Effizient Wissen verteilen

Eine zentrale Aufgabe des Wissensmanagement-Systems besteht darin, dass gefundenes Wissen auch schnell an die richtige Stelle gebracht werden kann. Der derzeit weitverbreitete Arbeitsablauf besteht darin, dass entsprechende Inhalte aus dem System herauskopiert oder heruntergeladen werden, um sie dann per Mail oder Messenger mit den entsprechenden Hinweisen an den Adressaten zu schicken. Besser und effizienter wird der Arbeitsablauf, wenn das System die Möglichkeit bietet, direkt aus dem Wissensmanagement-System heraus die Adressaten auf relevantes Wissen hinzuweisen, zum Beispiel, indem ein Link zu einem Dokument oder zur relevanten Dokumentenstelle geschickt wird. Ein großer Vorteil bei einer solchen Funktionalität besteht darin, dass der Adressat auch Zugriff auf den Kontext bekommt, in welchen das Wissen eingebettet ist und bereits Fragen beantwortet bekommen kann, die erst im Laufe des Arbeitsprozesses aufgetaucht wären oder gar dadurch verhindert wird, dass relevante Aspekte übersehen werden.

#### ff. Kollaboration und Kommunikation

Man kann Wissensmanagement in Unternehmen und Rechtsabteilungen nicht ohne Aspekte der Kollaboration und Kommunikation denken. Schließlich geht es bei der Arbeit der Rechtsabteilung stets darum, dass Rechtsexperten ihr Wissen anderen zur Verfügung stellen, weil sie bei ihrer Entscheidung rechtliche As-

pekte mitberücksichtigen müssen. Sehr gute Wissensmanagement-Systeme sehen deshalb die Möglichkeit vor, dass die Nutzer im System selbst Fragen stellen und Inhalte besprechen können. Dies wird häufig über ein Kommentier-System realisiert, das bestenfalls auch die Möglichkeit bietet, Aufgaben zu erstellen und anderen zuzuweisen. Der große Vorteil einer solchen Funktion liegt darin, dass immer mit konkretem Bezug zum jeweiligen Inhalt Fragen geklärt werden können, statt viele E-Mails mit unübersichtlichen Anhängen zu verschicken. Erfahrungsgemäß führt gerade dieser Aspekt der verbesserten Kollaboration und Kommunikation durch ein Wissensmanagement-System zu einer erheblichen Zeitersparnis.

#### gg. Legal Self-Service

Ferner kann von entscheidender Bedeutung sein, inwieweit ein Wissensmanagement-System Legal Self-Service-Abläufe unterstützt, welche es der Rechtsabteilung erlauben, zeitraubende Standardvorgänge und Fragen in die Hände der Fachabteilung zu geben. In der Praxis geht es dabei häufiger um Vorgänge der Vertrags- und Dokumentenprüfung oder der Beantwortung von Compliance-Fragen als um Aspekte der automatisierten Dokumentengenerierung, wofür es bereits viele andere Softwareangebote gibt. Dafür muss ein Wissensmanagement-System die Möglichkeit liefern, dass juristische Fragestellungen im System zum Beispiel über eine mehrstufige Checkliste strukturiert dargestellt werden können, sodass die Kollegen aus den Fachabteilungen eigenständig die Checkliste auf ihre Dokumente anwenden und relevante Antworten schnell finden können. Bei der Einrichtung von Legal-Self-Service-Abläufen ist insgesamt zu beachten, dass juristisches Fachwissen derart verständlich erläutert werden muss, sodass die Kollegen aus der Fachabteilung verstehen, was gemeint ist. Insofern ist von einem Wissensmanagement-System zu erwarten, dass es erlaubt, Hinweis- und Erläuterungstexte zu platzieren und einen schnellen Zugriff auf Beispiele zum besseren Verständnis ermöglicht.

## IV. PRAXISBEISPIELE AUS DEUTSCHLAND

Welche Erfahrungen haben Unternehmen und Rechtsabteilungen mit Wissensmanagement in der Praxis gemacht? Im Folgenden werden in anonymisierter Form drei Beispiele aus Deutschland aus der jüngeren Vergangenheit vorgestellt, welche unterschiedliche Schwerpunkte für ihr Wissensmanagement gesetzt haben, deren Erfahrungen sich aber auf fast alle Rechtsabteilungen übertragen lassen.

### 4.1. Legal Self-Service durch Wissensmanagement

Die A-GmbH ist ein führendes Legal Tech-Unternehmen, das für zigtausende Kunden Lösungen für bestimmte Rechtsprobleme liefert und erforderlichenfalls klageweise durchsetzt. Hierfür arbeitet A mit vielen Partnerkanzleien zusammen. A verfügt über eine große rechtliche Expertise für ihr jeweiliges Angebot, welche sie an die Partnerkanzleien weitergibt, damit diese besonders effizient und erfolgreich streitige Verfahren führen können. Allerdings hatte A das Problem, das vorhandene Wissen an die Partnerkanzleien zu verteilen. Dafür musste bei A ein Unternehmensjurist einen erheblichen Teil der Arbeitszeit damit verbringen, eingehende Mails mit Fragen zu bearbeiten, indem die jeweils relevanten Inhalte aus einer Ordnerablage per Mail als Antwort übermittelt wurden.

Um dieses Problem zu lösen, hat A ein Wissensmanagement-System eingeführt, welches A die Möglichkeit bot, das eigene Wissen inhaltlich zu strukturieren und den Partnerkanzleien zur Verfügung zu stellen. Das System verfügte insbesondere über eine Suche, welche sofort die Textinhalte als Ergebnisse anzeigte. Durch das System konnte A erreichen, dass die Partnerkanzleien eigenständig durch die Wissensstruktur und die Suchfunktion alle relevanten Inhalte abrufen konnten. Dies hat den zuständigen Unternehmensjuristen bereits nach kurzer Zeit derart entlastet, dass ca. 30 Prozent der Arbeitszeit für andere Aufgaben zur Verfügung stand. Der Fall von A zeigt, wie mit einem Wissensmanagement-System ein Self-Service-Ablauf etabliert werden



kann, bei dem A als Expertiseträger mittels des Systems das eigene Wissen strukturiert hat und die Partnerkanzleien eigenständig auf das strukturierte Wissen zugreifen konnten. Dieses Prinzip lässt sich auch auf das Verhältnis zwischen Rechtsabteilung und Fachabteilungen übertragen.

#### 4.2. Vertragsprüfung durch Wissensmanagement

Die B GmbH ist ein etabliertes Legal Process Outsourcing-Unternehmen, das für ihre Kunden große Mengen an Verträgen prüft und nach bestimmten Aspekten auswertet. Dafür ist erforderlich, dass die Inhalte der geprüften Verträge in einer bestimmten Struktur abgelegt werden, um später in ein Vertragsmanagement-System übertragen werden zu können. Dies hat B in einem manuellen Prozess erledigt, wobei ein herkömmlicher PDF-Reader und eine Excel-Tabelle zum Einsatz kamen.

Um diese Arbeit effizienter zu gestalten und die Arbeitsqualität weiter zu erhöhen, hat B ein Wissensmanagement-System eingeführt, das auch über ein Dokumentenanalysemodul verfügte. Im System konnte B in strukturierter Form das Prüfungswissen als Checkliste ablegen und den Prüfungspunkten entsprechende Hinweise und Erläuterungen beifügen. Die Mitarbeiter von B hatten nun die Möglichkeit, auf zu prüfende Verträge die im System hinterlegte Checkliste anzuwenden und Vertragsinhalte sofort dem jeweiligen Checklisten-Eintrag zuzuordnen. Außerdem konnte über das System schnell eingesehen werden, wie vergleichbare Vertragsinhalte in der Vergangenheit formuliert waren, um so die Qualität der Prüfung zu erhöhen. Ferner konnten neue Mitarbeiter durch das System sehr schnell eingearbeitet werden. Sobald die Checkliste abgearbeitet wurde, konnte das System automatisch einen strukturierten Datensatz als Arbeitsergebnis generieren. Durch das System schaffte es B in kurzer Zeit, die Arbeitsgeschwindigkeit um etwa 20 Prozent zu steigern, konnte neue Mitarbeiter schneller in die Arbeit einführen und die Qualität der Arbeitsergebnisse verbessern.

Das Beispiel von B zeigt, wie ein Wissensmanagement-System „on the job“ im Rahmen der Vertragsprü-

fung genutzt werden kann. Die Checkliste wurde von Wissensexperten angelegt und von Bearbeitern auf die einzelnen Verträge angewendet. Dadurch wurden die Mitarbeiter nicht nur durch den Prüfprozess geführt, sondern durch die Prüfung der Verträge konnte B auch einen Wissensfundus bestehend aus Fallbeispielen ansammeln, auf welchen die Bearbeiter zum besseren Verständnis und zur Qualitätssicherung zugreifen konnten. In Zukunft möchte B basierend auf dem Fallwissen die Vertragsprüfung durch Funktionen aus dem Bereich künstliche Intelligenz (KI) weiter automatisieren, wobei der gesammelte Wissensfundus zum Training der KI genutzt wird.

#### 4.3 Kollaborative Ausschreibungsanalyse durch Wissensmanagement

Die C-AG ist ein großer Industriekonzern, welcher jedes Jahr bei tausenden Bauausschreibungen teilnimmt. Die technische, betriebswirtschaftliche und rechtliche Bewertung der teilweise sehr umfangreichen Ausschreibungsunterlagen ist ein komplexer und zeitintensiver Prozess, bei dem verschiedene Fachabteilungen und die Rechtsabteilung intensiv zusammenwirken. Für die rechtliche Risikoprüfung existierte bei C bereits eine umfangreiche Risikocheckliste, die allerdings für jede Ausschreibung manuell abgearbeitet werden musste.

Insbesondere um den rechtlichen Prüfprozess zu beschleunigen, hat C ein Wissensmanagement-System eingeführt, mit dem sie abteilungsübergreifend die Ausschreibungsunterlagen bearbeiten konnte. In diesem System konnte die vorhandene Checkliste der rechtlichen Risiken eingepflegt werden. Dabei verfügte das System über verschiedene Such- und Assistenzmechanismen, welche es den Bearbeitern erlaubten, auch sehr umfangreiche Dokumentenmengen nach relevanten Inhalten zu analysieren. Nach der Analyse konnte das System automatisch einen Report erstellen, welcher die Ergebnisse der Prüfung übersichtlich darstellte. Außerdem verfügte das System über eine integrierte Kollaborationsfunktion, mit der Bearbeiter innerhalb des Systems Fragen mit der Rechtsabteilung besprechen und klären konn-

ten. Dadurch war es C möglich, dass ihre Mitarbeiter direkt an den Unterlagen arbeiten konnten, statt viele E-Mails mit Anhängen verschicken zu müssen. Durch Einführung des Systems konnte C über Abteilungen hinweg viel Zeit sparen. Außerdem sieht C in dem System das Potenzial, die eigenen Arbeitsprozesse weiter zu optimieren, um Ausschreibungen bereits im Vorfeld schnell in rechtlicher Hinsicht beurteilen und gegebenenfalls früh disqualifizieren zu können, bevor viel Aufwand in technische und kaufmännische Tätigkeiten investiert wird. Ferner sehen die Mitarbeiter von C in dem System das Potenzial, nicht nur für rechtliche Fragestellungen, sondern auch bei technischen und betriebswirtschaftlichen Themen zusammenzuarbeiten und die Arbeitseffizienz zu steigern.

Das Beispiel von C zeigt, wie groß das Potenzial eines gut ausgewählten und konfigurierten Wissensmanagement-Systems mit einer großen Funktionsvielfalt sein kann. Es eröffnet nicht nur Effizienzgewinne durch Prozessbeschleunigungen, sondern es können Arbeitsprozesse auch neu gedacht und dadurch ein erhebliches Optimierungspotenzial realisiert werden. Außerdem wird am Beispiel von C deutlich, dass Wissensmanagement natürlich nicht auf rechtliche Fragestellungen beschränkt sein muss, sondern ein gutes Wissensmanagement-System sich für Wissensmanagement und Wissenskollaboration im Allgemeinen eignet und der Vorteil weit über die Rechtsabteilung hinausgehen kann.

## V. ZUSAMMENFASSUNG

Für die Rechtsabteilung ist Wissensmanagement als Digitalisierungsprojekt ein gut geeignetes Thema mit großem Potenzial. Durch ein klug gestaltetes digitales Wissensmanagement-System kann die Rechtsabteilung nicht nur den Ressourceneinsatz optimieren, sondern auch die Qualität und Geschwindigkeit der Beratung der internen Mandanten verbessern. Dabei kann Wissensmanagement flexibel auf unterschiedlichen Ebenen realisiert werden, was ein iteratives Vorge-

hen ermöglicht, wodurch ein Projekt in diesem Bereich schnell und kostengünstig durchgeführt werden kann. Ein digitales Wissensmanagement-System bildet auch die Grundlage, um weitergehende Digitalisierungsprojekte wie die Dokumentenautomatisierung, Dokumentenanalyse oder das Legal Spend-Management effizient durchführen zu können. Insbesondere birgt es die Möglichkeit, dass die Rechtsabteilung ihre Expertise durch Legal-Self-Service-Abläufe automatisieren und damit skalieren kann. Damit bekommt sie die Chance, mehr Zeit für strategisch wichtige Fragestellungen aufzuwenden. Statt als dauerhaft überlastete notorische „Nein-Sager“ wahrgenommen zu werden, kann sich eine so digitalisierte Rechtsabteilung als zuverlässiger Risikovermeider in Governance- und Compliance-Fragen und als strategisch mitdenkender „Legal Enabler“ für die Fachabteilungen positionieren, welche stets mit dem richtigen Rechtsrat zur Seite steht.

TIANYU YUAN

CEO/Rechtsanwalt,  
Codefy GmbH

yuan@codefy.de

Autorenprofil siehe S. 180


**Tianyu Yuan**

Seite 92

Tianyu Yuan ist Rechtsanwalt und geschäftsführender Gesellschafter der Codefy GmbH. Das Technologieunternehmen hat eine Softwarelösung geschaffen, mit der Rechtsabteilungen eine digitale Wissensplattform aufbauen und Arbeitsprozesse automatisieren können. Der Autor berät Kanzleien und Rechtsabteilungen zu den Themen digitale Transformation, Prozessoptimierung, Wissensmanagement, Legal Operations und Legal Process Outsourcing. Mit akademischen Hintergründen sowohl in der Robotik als auch der Rechtswissenschaft befasst sich Tianyu Yuan intensiv mit der Automatisierung juristischer Entscheidungen und der künstlichen Intelligenz. Er war für eine international führende Wirtschaftskanzlei in Frankfurt und London tätig, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Heidelberg und Visiting Researcher an den Universitäten Oxford und Cambridge.

## IMPRESSUM

**Verlag** Deutsches Institut für Rechtsabteilungen und Unternehmensjuristen, Friedrichstraße 6, 60323 Frankfurt a. M.

**Herausgeber** Dr. Daniel Halft, Dr. Michael Henning

**Herausgeberbeirat** Dr. Philip Kempermann LL.M., HEUKING KÜHN LÜER WOJTEK;

Andreas Bong, KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH;

Dr. Michael Rath & Günter Krieglstein, Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH;

Aswin Parkunantharan, Wolters Kluwer Deutschland GmbH

**Projektmanagement** Anne Friederike Paul

**Autoren** Dr. Alexandra Albrecht-Baba; Alisha Andert, LL.M.; Gabriel Bärenz, LL.M.; Andreas Bong; Eliza Borsos;

Dr. Pietro Brambilla, LL.M.; Martin Clemm; David J. Deutsch; Jean-Philippe Doho; Thomas Dulle; Dr. Daniel Halft;

Anna Halmer; Fatima Hussain, LL.M.; Dr. Philip Kempermann, LL.M.; Günter Krieglstein; Dan-Alexander Levien;

Andreas Lukert; Eva Nonnenmacher; Aswin Parkunantharan; Dr. Michael Rath; Dr. Alexander Steinbrecher; Irina

Stolberg; Anne-Sophie Strauß; Frank Weigelt; Tianyu Yuan

**Erscheinungsjahr** 2021

**Lektorat** Martina D'Ascola

**Art-Direktion** Elisabeth Fäscher, Nadine Preis

**Bildnachweise** Titelbild: ©Unsplash/sortino; S. 64 Alexandra Albrecht-Baba, David J. Deutsch: HOCHTIEF/Schroll;

S. 108 Anna Halmer: Grit Siwonia 2021; S. 134 Frank Weigelt: Eric Kemnitz; S. 158 Philip Kempermann:

info@stephanwieland.de; S. 164 Michael Rath, Günter Krieglstein: Luther Rechtsanwaltsgesellschaft mbH,

Fotograf Jörg Modrow; S. 137, 138, 140 © Copyright 2021 Miro, Inc. All rights reserved.

Alle Rechte vorbehalten. Alle Texte sind urheberrechtlich geschützt. Jede nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassene Verwertung wie Nachdruck, Vervielfältigung, elektronische Verarbeitung und Übersetzung bedarf der Zustimmung.

Die Redaktion übernimmt keine Haftung für die Angaben in den redaktionellen Beiträgen. Die alleinige Verantwortung bezüglich der redaktionellen Beiträge liegt bei den Autoren.

ISBN 978-3-947553-13-6

# DIE DIGITALE ZUKUNFT DER RECHTSABTEILUNG

Die Digitalisierung stellt Rechtsabteilungen von Unternehmen und anderen Organisationen vor enorme Herausforderungen. Gleichzeitig eröffnet sie ihnen bisher ungeahnte Möglichkeiten. Die Herausgeber, Dr. Michael Henning und Dr. Daniel Halft, zeigen anschaulich, wie der Digitalisierungsschub die Arbeitswelt von Rechtsabteilungen bereits heute verändert - und zukünftig noch viel mehr. Dafür haben sie in diesem Trendbuch Pioniere aus innovativen Rechtsabteilungen vom Start-Up bis zum Weltkonzern zusammengebracht, die Erfahrungen und Erkenntnisse aus ihrer Praxis für die Praxis anderer Rechtsabteilungen weitergeben. Das Trendbuch ist ein unverzichtbarer Kompass für alle Unternehmensjurist:innen, die sich auf den Weg in die digitale Zukunft machen.

## Herausgeber



**Dr. Daniel Halft**  
General Counsel @ idealo  
Speaker/Berater für  
digitale Transformation



**Dr. Michael Henning**  
Deutsches Institut  
für Rechtsabteilungen und  
Unternehmensjuristen GmbH

ISBN 978-3-9475-5313-6

