

CLOO: Etablierung eines neuen Berufsbilds

Warum die Schaffung der Funktion eines Chief Legal Operations Officer (CLOO) in Kanzleien und Unternehmen in Erwägung gezogen werden sollte

Von Dr. Alexander Zinser, LL.M.



Dr. Alexander Zinser, LL.M., EMBA HSG

Roy C. Hitchmann AG, Zürich
Partner, Consultant im Executive Search

alexander.zinser@hitchman.ch
www.roy-hitchman.ch

In der Vergangenheit konzentrierten sich die Rechtsabteilungen vornehmlich auf eine fachlich hervorragende rechtliche Beratung. Heute müssen sie schnelle und komplexere geschäftliche und rechtliche Veränderungen sowie einen erweiterten Aktionsradius bewältigen: CSR- und ESG-Verantwortlichkeiten sowie Regeln zur künstlichen Intelligenz sind als Beispiele zu nennen. Gleichzeitig müssen die Rechtsabteilungen mit den geschäftlichen Anforderungen Schritt halten und mit weniger Ressourcen mehr Verantwortung übernehmen. Zudem sind Rechtsabteilungen mit einer zunehmenden Arbeitsbelastung sowie mit einem schnelleren technologischen Fortschritt konfrontiert. Aus diesem Grund müssen

sie ihre jetzigen Arbeitsmodelle überdenken und neugestalten.

Kanzleien tun gut daran, sich gegenüber aktuellen und potentiellen Kunden als Vorreiter in Sachen Technologien zu profilieren. Der Differenzierungsfaktor hat jedoch nicht nur mit Marketing zu tun. Kanzleien sind in einem immer stärker vernetzten und internationalen Umfeld mehr denn je gehalten, ihre Prozesse und Arbeitsweisen effizient zu gestalten.

In Rechtsabteilungen und Kanzleien wurden in jüngerer Zeit vermehrt die Positionen des Legal Operations



Als operative Schnittstelle entwickelt der Chief Legal Operations Officer eine Kultur der Innovation in einer Rechtsabteilung oder Kanzlei.

Officer, Head of Legal Operations oder Chief Legal Operations Officer (CLOO) geschaffen. Der CLOO konzentriert sich auf den operativen Bedarf einer Rechtsabteilung oder Kanzlei, gestaltet und ändert etablierte Prozesse und Arbeitsweisen. Ressourcen werden optimiert bei einer damit einhergehenden Kostensenkung und Effizienzsteigerung.

Zielsetzungen des CLOO

Der CLOO entwickelt eine Kultur der Innovation in einer Rechtsabteilung oder Kanzlei, indem er die Art und Weise der Erbringung der juristischen Dienstleistungen verändert und neugestaltet. Ein wichtiges Ziel des CLOO ist es daher, die Unternehmensjuristen oder Kanzleianwälte für Innovationen und eine damit einhergehende Kulturänderung zu gewinnen und zu motivieren. Hierbei arbeitet der CLOO innerhalb der Rechtsabteilung oder Kanzlei mit anderen Abteilungen, mit Kunden, Dienstleistern sowie Anbietern von Rechtstechnologien zusammen. Er unterstützt den Leiter der Rechtsabteilung oder den Managing Partner einer Kanzlei bei der Einleitung und Implementierung von Veränderungsprozessen und Innovationen mit dem Ziel einer effizienteren und effektiveren Arbeits- und Handlungsweise.

Ausbildung

Auch mit dem Namensbestandteil „Legal“ ist der CLOO nicht zwingend und notwendigerweise ein juristischer Fachmann. Er vermag zwar die Grundlagen des Rechts zu kennen, der CLOO konzentriert sich aber vor allem auf

die innovative Lösung von Problemstellungen im Zusammenhang mit der Leitung der Rechtsabteilung oder Kanzlei. Als CLOO kommen Juristen, Wirtschaftsingenieure, IT-Spezialisten, Finanzfachleute oder Strategieberater in Betracht. Unabdingbar ist ein technologisch und operativ orientiertes Profil. Geforderte persönliche Qualitäten sind Teamgeist, Führungsstärke, Genauigkeit, Vielseitigkeit, Proaktivität, Kommunikationsfähigkeit und Empathie.

Hauptaufgaben

Als operative Schnittstelle ist der CLOO der Eckpfeiler der Transformation der Rechtsabteilung mit einer damit einhergehenden Digitalisierung. Der CLOO ist der Dreh- und Angelpunkt der Transformation, indem er die Teams und Arbeitsmethoden nach einem gründlichen Audit der bestehenden Abläufe neu organisiert und gestaltet. Er identifiziert, gestaltet und implementiert die am besten geeigneten digitalen Tools zur Vereinfachung der Prozesse. Der CLOO sichert und bildet Transaktionen und Prozesse ab und erhöht dadurch den Mehrwert eines jeden einzelnen Juristen oder Anwalts.

Zu den Hauptaufgaben des CLOO zählen:

Strategische Planung: Um die Aufgaben, die größere Nachfrage nach Rechtsdienstleistungen sowie insgesamt die derzeitigen und zukünftigen Aufgabenstellungen der Rechtsabteilung oder Kanzlei zu bewältigen, arbeitet der CLOO eng mit dem General Counsel, dem Managing Partner und deren Leitungsteam an der langfristigen und nachhaltigen strategischen Planung zusammen.

Finanzplanung: Der CLOO überwacht die Ausgaben für Rechtsangelegenheiten und ermittelt Möglichkeiten zur Einsparung der Kosten. Er kontrolliert die Investitionen in neue Rechtstechnologien und bewertet deren Rentabilität.

Auswahl und Implementierung von Rechtstechnologien: Rechtsabteilungen und Kanzleien investieren aktiv in Rechtstechnologien wie Enterprise-Legal-Management, Dokumentenmanagement, Vertragsanalyse und Contract-Lifecycle-Management. Der CLOO unterstützt die Selektion und Einführung innovativer Technologielösungen zur Optimierung von Prozessen und Arbeitsabläufen.

Lieferantenmanagement: Der CLOO hilft bei der Selektion von externen Dienstleistern wie Anbietern von Rechtstechnologien sowie bei der Verhandlung der entsprechenden Verträge und Honorarvereinbarungen. Zudem überprüft der CLOO die Arbeitsergebnisse von externen und internen Beratern und erstellt Standards und Richtlinien für deren Auswahl und Verwaltung.

Kundenpflege: Bei Rechtsabteilungen und Kanzleien kommt die Kontaktaufnahme mit Rechtsratsuchenden hinzu. Der CLOO arbeitet an dem besseren Verständnis der entsprechenden Bedürfnisse, um auf kundenorientiertere und effizientere Dienstleistungen hinzuwirken.

Rekrutierung: Die Umgestaltung der Rechtsabteilung oder Kanzlei zu einer agilen, innovativen und digitalen Organisation hat besondere Anforderungen an die Talente der Rechtsabteilung oder Kanzlei zur Folge. Neben den geforderten persönlichen Fähigkeiten kommen

Kenntnisse in den Bereichen Datenanalyse, Projektmanagement und Berichterstattung hinzu. Der CLOO leistet Unterstützung bei Schulungen zur Verbesserung der Technologiekenntnisse der Juristen und Anwälte. Durch eine entsprechende Gestaltung der Anforderungsprofile sowie des Einstellungsprozesses kann ein CLOO das Arbeitsumfeld nachhaltig beeinflussen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der CLOO für die Umsetzung von Strategien und Innovationsinitiativen der Rechtsabteilung oder der Anwaltskanzlei verantwortlich ist. In Zusammenarbeit mit dem General Counsel oder Managing Partner entwickelt er Strategien, die den Juristen und Anwälten eine effizientere Arbeitsweise ermöglichen.

Herausforderungen

Unternehmen und Kanzleien, die sich in Innovationsinitiativen stürzen, ohne sich über ihre Kernziele im Klaren zu sein, sind oft mit den Ergebnissen unzufrieden. Innovation ist ein Prozess, Unternehmen und Kanzleien müssen ein klares Verständnis der Zielsetzungen der Innovationsinitiativen haben.

Es spricht zwar einiges dafür, entschlossen und zielgerichtet Maßnahmen zu ergreifen, jedoch kann eine „Überplanung“ der Todesstoß für Innovationen sein. Alle Maßnahmen müssen wohlüberlegt und mit einem gewissen Grad an Flexibilität ausgestattet sein sowie unter der Leitung einer innovationskompetenten Führungskraft stehen. Hinderlich sind Situationen, in denen die Erwar-

tungshaltung nicht definiert ist, Lösungen ohne genaues Verständnis der Problemstellungen gefunden werden, ein Problem aus der Sicht des Unternehmens und der Kanzlei und nicht aus der Sicht des Kunden betrachtet wird oder eine im Endergebnis innovative Denkweise fehlt.

„Kanzleien tun gut daran, sich gegenüber aktuellen und potentiellen Kunden als Vorreiter in Sachen Technologien zu profilieren.“

Auch eine ablehnende Haltung gegenüber der Durchführung eines Transformationsprozesses stellt ein Hindernis dar. Dies kann an einer risikoscheuen Haltung oder auch an einem mangelnden Vertrauen in die Aufgaben, die Fähigkeiten und den Mehrwert eines CLOO liegen.

Weitere Stolpersteine sind ein fehlendes Engagement, sowohl in Bezug auf die Einbettung als auch auf die Vergütung des CLOO. Ohne eine Änderung der Kultur und des Verhaltens werden selbst die besten Innovationsinitiativen keinen Erfolg haben. Wenn Innovationen nicht belohnt werden, werden sie regelmäßig auch nicht in der Unternehmenskultur verankert sein.

Eine unscharfe und unklare Kommunikation der Zielsetzung des Transformationsprozesses stellt ein weiteres Hindernis dar. Es ist herauszustellen, dass Innovationen eine Anpassung der Arbeitsweise von Rechtsabteilungen

und Anwaltskanzleien an die Erwartungen der internen oder externen Kunden ermöglichen, und zwar in Bezug auf den Zugang zu Informationen, die profunde Kenntnis der juristischen Themenstellungen sowie eine speditive Lösungsfindung.

Bedarf

Eine Rechtsabteilung oder Kanzlei sollte die Schaffung der Funktion eines CLOO in Erwägung ziehen, sobald sie eine gewisse Größe hat. Als grobe Faustregel kann man festhalten, dass ein CLOO mit einer 100%-Position bei einer Rechtsabteilung oder einer Kanzlei mit mehr als 30 juristischen Berufsträgern Sinn macht. Bei kleineren Einheiten kann sich ein CLOO mit vermindertem Pensum oder in Teilzeit anbieten.

Wenn eine Rechtsabteilung mit steigenden Anforderungen zu kämpfen hat, ist die Einstellung des CLOO ein Zeichen für eine strukturelle und technologische Veränderung. Transformationsprozesse sind anspruchsvoll und bedürfen des Zusammenwirkens aller Anspruchsgruppen. Daher ist bei der Einstellung eines CLOO die Offenheit gegenüber Transformationsprozessen entscheidend, die den Mitarbeitern die Anpassung an eine neue Organisationsstruktur ermöglicht. Eine Führungskraft wie der Chefsyndikus oder der Managing Partner kann diesen Prozess beschleunigen, indem sie „from the Top“ innovative Ansätze und den Transformationsprozess vorgibt.

Fazit

Die Rechtsabteilungen und Kanzleien haben sich mit innovativen Lösungen an die spezifischen Bedürfnisse des sich stark und schnell verändernden Umfelds anzupassen. Die Umwälzungen, technologischer, gesellschaftlicher und geopolitischer Natur, werden die Arbeits- und Vorgehensweise der Rechtsabteilungen und Kanzleien ändern, die Etablierung eines CLOO in einer Kanzlei oder einem Unternehmen wird vermehrt die Regel sein. Damit einher gehen Investitionen in die entsprechenden Transformationsprozesse unter Zuhilfenahme von Rechtstechnologien. Aufgrund der Umwälzungen und der sich ständig und schnell ändernden Art und Weise der Interaktionen mit Ratsuchenden und Kunden wird der CLOO für die erfolgreiche Bewältigung des Wandels von entscheidender Bedeutung sein. ←

The online magazine for the changing legal market



GoingDigital is the new online-magazine for the changing legal market. It reports quarterly on all issues of digitization that are essential for business practice and the legal market, as well as on the topics of cyber security, data protection and IT.

www.goingdigital-magazine.com

Published by

 Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe


German Law Publishers
www.germanlawpublishers.com

Strategic Partners

 **Deloitte**

 **ESCRIBA**

 **LECARE**

 **STP**
 The Legal Tech Company

 **UiPath**

Cooperation partners

 **ACC**
 Association of Corporate Counsel

 **BUYING LEGAL**
 COUNCIL

 **liquid legal**
 institute

 **SMI**
 Scharif & Mader

 **BLTA**
 Swiss LegalTech Association

 **Universität St Gallen**
 Executive School of Management, Technology and Law (EMTL)

F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe • Pariser Straße 1 • 60486 Frankfurt am Main