



Upskilling: Welche Skills benötigen Juristinnen und Juristen der Zukunft?

Noch während Juristinnen und Juristen darüber diskutieren, welche Auswirkung Künstliche Intelligenz (KI) auf den Rechtsmarkt haben wird, verändert sich die Branche. KI wird Arbeiten, die heute noch Menschen ausüben, schneller, günstiger und besser erledigen. Nimmt man an, dass es auch in Zukunft Tätigkeiten geben wird, die Juristinnen und Juristen besser als KI erledigen können, stellt sich die Frage: Was müssen sie dafür können?

Prof. Dr. Bruno Mascello, LL.M.

Es gibt kein Substitut für Rechtsberatung; es wird sie weiterhin brauchen. Die Frage ist jedoch, wer den Rechtsrat in Zukunft erteilen wird. Früher hat-

ten Anwältinnen und Anwälte ein Monopol. Das ist heute nicht mehr so. In der ersten Welle kamen Rechtsabteilungen dazu, die heute bereits

einen Großteil der juristischen Arbeiten selbst erledigen. In den vergangenen Jahren haben sich in einer zweiten Welle alternative Rechtsdienstleister etabliert (zum Beispiel Big Four und Legal-Tech-Anbieter), die Arbeiten sowohl von Kanzleien als auch von Rechtsabteilungen übernehmen. Heute stellt sich die Frage, ob KI als Unterstützung oder im Rahmen einer dritten Welle als selbständige Kategorie wahrgenommen werden muss. In jedem Fall ist zu erwarten, dass früher oder später – wie schon andere technologische Entwicklungen zuvor – auch KI von allen Anwältinnen und Anwälten als übliches Tool benutzt und in die eigene Wertschöpfungskette integriert wird.

Dreifacher Impact auf Make and Buy

Rechtsabteilungen werden dank KI einen Dreisprung vollziehen:

- In einem ersten Schritt wird ein Teil der Arbeiten, die bereits in der Rechtsabteilung erledigt werden, durch KI absorbiert.
- Im zweiten Schritt werden Rechtsabteilungen Arbeiten, die sie heute an externe Dienstleister auslagern, mit Hilfe von KI selbst erledigen können (Insourcing).
- In einem dritten Schritt erwartet man von den beauftragten Externen für die verbleibenden Arbeiten eine effizientere – sprich: günstigere – Erledigung.

Für die Kundinnen und Kunden bedeutet dies einen dreifachen Effizienzgewinn. Für Anwaltskanzleien könnte es bei gleichbleibendem Rechtsberatungsbedarf zu einer Reduktion von Mandatsarbeit führen. Gleichzeitig wird einmal mehr diskutiert, ob KI der letzte Sargnagel im Geschäftsmodell der Stundenhonorare sein könnte. Dieser Nachteil könnte

„KI könnte die Mandatsarbeit für Kanzleien reduzieren.“

zum Beispiel durch die Erhöhung der Stundensätze kompensiert werden, was Mandantinnen und Mandanten aber wohl kaum akzeptieren werden.

Alternativ könnten Kanzleien die Nutzung von KI in Rechnung stellen, wofür heute jedoch noch überzeugende Lösungen fehlen, oder zu einem Value Billing wechseln, was aber noch nicht richtig verbreitet scheint.

Jura allein reicht nicht mehr

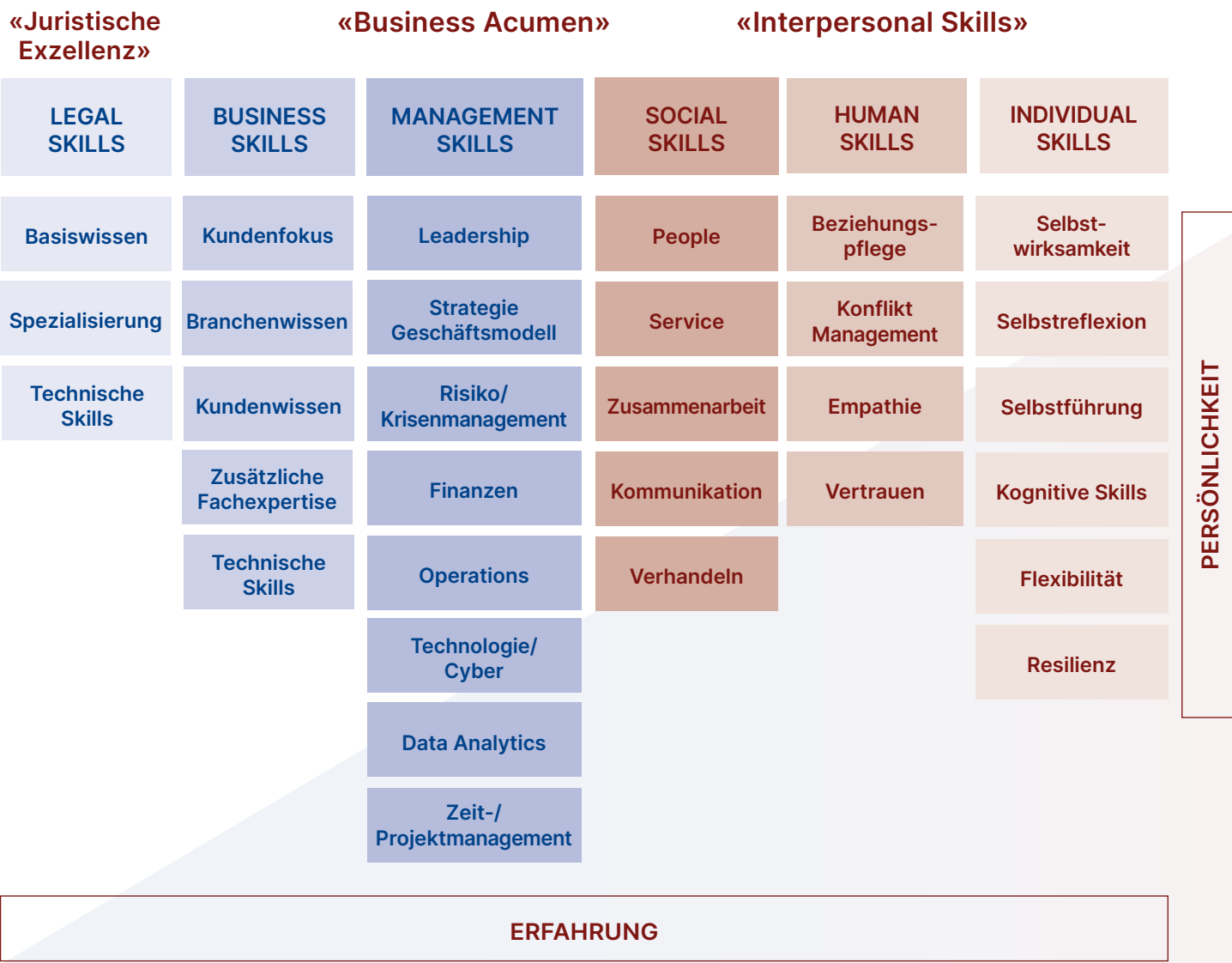
Das überraschende Aufkommen und die schnelle Verbreitung von KI auch im Rechtsmarkt haben zu einem Flächenbrand geführt: Unternehmen, Kunden, Privatpersonen, Anwältinnen, Gerichte – alle greifen gleichzeitig auf dieses verführerische und praktische Hilfsmittel zurück. Das hat – wie schon zuvor beim Internet – zur Folge, dass sich das allgemeine Wissens- und Nutzungsniveau bei allen auf ein neues Niveau anheben wird. Der Unterschied ist jedoch, dass dies bei KI nicht beim Input, sondern beim Output passiert. Wo früher die Anwaltszulassung die Spielerlizenz darstellte und ein gutes Auskommen sicherstellte, scheint dieses Versprechen heute nicht mehr für alle garantiert. Die Anzahl an zugelassenen Anwältinnen und Anwälten stagniert in Deutschland auf einem hohen Niveau. Zusätzlich kommen neue Rechtsdienstleister auf den Markt und KI erlaubt, dass jeder seine Rechtsprobleme selbst lösen kann – oder das zumindest glaubt.

Wenn alle Marktteilnehmenden gleichzeitig – zumindest virtuell – intelligenter werden, welche Aufgaben werden noch zur Erledigung durch menschliche Juristinnen und Juristen übrigbleiben und welche Fähigkeiten und Kompetenzen müssen sie hierfür besitzen? Klar scheint vorerst nur eines: Mit Jura allein gewinnt man keinen Blumentopf mehr.

Eine juristische Grundausbildung, die Zulassung zur Anwaltschaft und eventuell eine fachliche Spezialisierung stecken das Spielfeld ab. Kundinnen und Kunden erwarten nicht nur eine juristisch korrekte Rechtsauskunft – früher wie heute. Zum juristischen Wissen kommen technische Fertigkeiten hinzu: So wird von Juristinnen und Juristen erwartet, dass sie recherchieren, analysieren, argumentieren und juristisch schreiben können. Sie sollten darüber hinaus Gesetze und Verträge interpretieren können. Von Vorteil wäre außerdem ein gesundes Maß an Überzeugungskraft, Ausdauer und Resilienz.

Business Skills

Kundinnen und Kunden monieren regelmäßig, dass ihren juristischen Beraterinnen und Beratern der Geschäftssinn (Business Acumen) fehle. Diese Unzufriedenheit betrifft beide traditionellen Rechtsdienstleister gleichermaßen: Inhouse Counsel beklagen sich über externe Anwältinnen und Anwälte, CEOs über ihre Rechtsabteilungen.



Upskilling für Jurist/innen | © Mascello 2025

Ein Problem: Oft wird Rechtsrat losgelöst von den Rahmenbedingungen erteilt. Die Rechtsauskunft mag zwar aus Sicht des Anwalts korrekt, aber für den Empfänger trotzdem nicht nützlich sein. Letzterer muss die Übersetzung der Rechtsauskunft in sein eigenes unternehmerisches Umfeld vornehmen. Entsprechend wird von Rechtsdienstleistern erwartet, dass sie nicht nur ihre Kundinnen und Kunden und deren Branche kennen, sondern den Rechtsrat in deren Umfeld einpflegen können. Die Rechtsberaterinnen sollten überdies auch die konkrete Positionierung und Strategie des Kunden, seine Produkte und Dienstleistungen sowie dessen Kundensegmente, Märkte und Wettbewerber kennen.

Zusatzkenntnisse sind ein weiteres unbezahlbares Asset für Juristinnen und Juristen: zum Beispiel ein Doppelstudium, idealerweise kombiniert mit Naturwissenschaften oder Informationstechnologie. Nützlich ist darüber hinaus ein MBA statt einem LL.M. sowie Erfahrung in der Rechtsabteilung eines Branchenkunden. Überdies wünschen sich Kundinnen und Kunden auch geschäftsorientierte technische Skills: beispielsweise kein Legal Writing, sondern Business Writing, das auch Nichtjuristinnen und Nichtjuristen verstehen. Ferner sollte man sich in der Sprache der Unternehmen ausdrücken können; also mit

Zahlen und Betriebswirtschaftswissen. Unternehmen leisten sich im Gegensatz zu Rechtsdienstleistern auch eine Fehlerkultur. Denn: zu scheitern, ist ein unausweichlicher Teil des Innovationsprozesses. Es geht also nicht bloß um die Fehleridentifikation, was Juristinnen und Juristen bestens können, sondern um die Fähigkeit des Problemlösens. Das wiederum zwingt Juristinnen und Juristen aus ihrer Komfortzone.

Management Skills
Ein weiterer Teil des Business Acumen kann mit Management Skills umschrieben werden. Hierzu zählt der klassische Blick über den juristischen Tellerrand auf das Unternehmen. Wer als General Counsel einen Platz am Tisch einnehmen will, muss sich als Leader des Unternehmens verstehen. Diese Person muss über Kenntnisse zur Strategieentwicklung, zu Geschäftsmodellen und zu Risiko- und Krisenmanagement verfügen. Unternehmensjuristinnen und -juristen müssen sich mit Zahlen ausdrücken, Geschäftsberichte lesen und die wichtigsten Kenngrößen verstehen können. Basierend darauf werden die unternehmerischen Vorgaben umgesetzt (Operations). Hinzu kommen Themen wie Technologie, wozu auch KI und Cybersicherheit zählen, und der Umgang mit Daten. Spätestens jetzt erkennt man, dass der Aufwand für das Management einer Einheit groß ist und man zwingend das Zeitmanagement und das Projektmanagement beherrschen muss.

“People connect to people”
Der Mensch wird beim Fokus auf KI viel zu oft vergessen. Auch künftig werden Menschen andere Menschen und nicht etwa Organisationen oder Maschinen beauftragen.

„Auch künftig werden Menschen andere Menschen und nicht etwa Organisationen oder Maschinen beauftragen.“

Bei den interpersonellen Skills werden grundsätzlich zwei Kompetenzen unterschieden: Die Social Skills, bei denen es um das technische Zusammenwirken von Menschen geht, und die Human Skills, die an die Urgefühle der Menschen anknüpfen.

Bei den klassischen Social Skills geht es um den menschlichen Kontakt und wie dieser gesteuert wird. Das People Management geht über Human Resources und Mitarbeiterführung hinaus. Über-

dies steht beim Erbringen von Dienstleistungen weniger die fachliche Kompetenz im Zentrum, sondern vielmehr die Servicekomponenten: Pünktlichkeit, Erreichbarkeit und Verständlichkeit usw. Um ein juristisches Silodenken zu vermeiden, ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu fördern. Kommunikationskompetenz darf dabei nicht mit bloßer Informationsvermittlung oder der Lieferung des Endprodukts (zum Beispiel ein Vertrag) verwechselt werden. Hierzu gehören vielmehr auch Rhetorik sowie die visuelle Vermittlung (persönliche Präsentation, Körpersprache). Wer gute Kommunikation beherrscht, dem wird auch die – Anwältinnen und Anwälten gern zugeschriebene – Verhandlungskompetenz besser gelingen.

Im Kern der interpersonellen Skills findet sich schließlich die Beziehung im engeren Sinn, die aufgebaut und gepflegt werden will. Beziehungsarbeit ist nicht primär intellektuell getrieben, sondern emotional gesteuert. Interpersonelle Skills bilden den wertvollen Klebstoff für menschliche Beziehungen. Dabei muss man unter anderem mit zwischenmenschlichen Konflikten umgehen und diese lösen können. Die Grundlage hierfür bildet ein Minimum an Empathie. Dies führt dann im besten Fall zu einer tragfähigen und von Vertrauen geprägten Beziehung zwischen den Parteien.

„Interpersonelle Skills sind der Klebstoff menschlicher Beziehungen.“

Individual Skills
Wer handlungsfähig sein und bleiben will, muss an seine eigene Kompetenz zur Problemlösung glauben (Selbstwirksamkeit). Dies erfordert eine ehrliche Selbstreflexion, um die eigene Motivation und die eigenen physischen und psychischen Grenzen zu kennen, und daraus die entsprechenden Maßnahmen abzuleiten (zum Beispiel Gesundheit). Eine künftig wichtige kognitive Kompetenz wird im analytischen und kritischen Denken liegen, was Juristinnen und Juristen aufgrund ihrer Ausbildung in die Hände spielt. Schließlich werden vermehrt Anpassungsfähigkeit und Flexibilität erwartet. Dies beinhaltet genügend Agilität, ein kontinuierliches Learning Mindset und auch Neugier und Kreativität. All dies trägt auch zur Verbesserung der eigenen Resilienz bei.

Erfahrung als letzte Zutat
Mit zunehmenden Dienstjahren bauen alle Juristinnen und Juristen nicht nur Fachwissen (zum Beispiel in Form von Vertragsmustern), sondern

insbesondere auch implizites Wissen (sprich: Erfahrung beziehungsweise Tacit Knowledge) auf. Die Herausforderung einer Kanzlei und Rechtsabteilung besteht darin, dieses Wissen, das sich erfahrungsgemäß nur im Kopf der jeweiligen Person befindet, für alle zugänglich und verfügbar zu machen. Dieses wertvolle implizite Wissen ist nicht in Wissensdatenbanken greifbar und kann entsprechend auch nicht in Testdaten für KI einfließen.

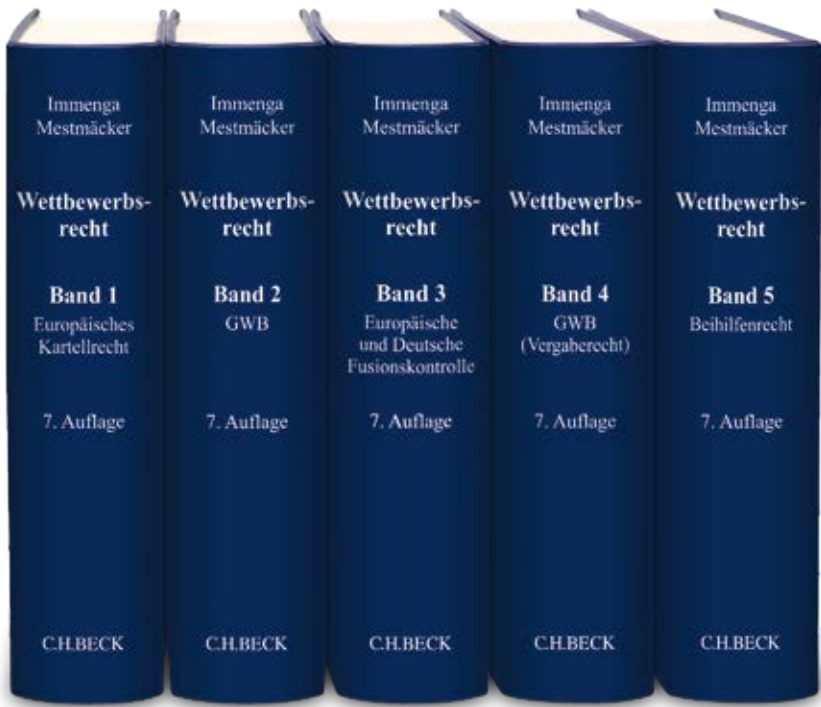
Im Ergebnis lassen sich die verschiedenen Skills, die Juristinnen und Juristen nicht erst morgen, sondern schon heute besitzen sollten, wie folgt zusammenfassen:

- die juristische Expertise (Legal Skills) wird vorausgesetzt,
- das Business Acumen (Business und Management Skills) wird erwartet,

- mit interpersonellen Skills (Social und Human Skills) bleiben Juristinnen und Juristen kompetitiv und gewinnen das Spiel,
- mit den individuellen Skills überlebt man.

Für die Juristin und den Juristen der Zukunft gibt es noch viel zu tun, um sich von der bloß juristischen Auskunftsstelle zu einer runden und komplexen Persönlichkeit zu entwickeln. Aber nur so kann man sich davor schützen, vergleichbar und durch andere Wettbewerber oder Technologie ersetzbar zu sein. Für diese Entwicklung braucht es Mut zur Veränderung, den entsprechenden Willen und die Disziplin sowie ein großes zeitliches Investment, ständig an seiner Arbeitsmarktfähigkeit zu arbeiten. Wer diese Reise aus dem geschützten Kokon der Juristerei heraus antritt, wird sich bestimmt nicht nur besser und geschätzter fühlen, sondern ist auch besser geschützt vor zukünftigen Entwicklungen auf dem Rechtsmarkt.

Der Klassiker zum Kartellrecht.



Immenga/Mestmäcker
Wettbewerbsrecht
Nur als Gesamtwerk in 5 Bänden bestellbar.
7. Auflage. Rund 10.000 Seiten.
In Leinen ca. € 1565,-
ISBN 978-3-406-77320-4
Band 3 Fusionskontrolle. Kommentar zum Europäischen und Deutschen Kartellrecht
2025. XXX, 1898 Seiten.
In Leinen € 279,-
➡ beck-shop.de/32367115

auch enthalten im beck-online Modul



Der Immenga/Mestmäcker

Ist seit über 35 Jahren der klassische und bekannteste Kommentar zum gesamten Kartellrecht. Herausgeber und Autorinnen und Autoren zählen allesamt zu den führenden Wirtschaftsrechtlern Deutschlands.
Die Neuauflage dieses berühmten Werkes erscheint in 7. Auflage in fünf Bänden. Band 1 widmet sich dem auch für die Auslegung des nationalen Rechts zunehmend bedeutenderen europäischen Recht, Band 2 stellt das GWB dar, Band 3 die deutsche und die europäische Fusionskontrolle, Band 4 das Vergaberecht.

Der aktuelle Band 3

- Kommentierung der deutschen Fusionskontrolle in den §§ 35-43a GWB
- Kommentierung der gesamten FKVO (VO (EG) Nr. 139/2004)
- mit neuer Durchführungsverordnung über die Kontrolle von Unternehmenszusammenschlüssen vom 20. April 2023 (VO (EU) 2023/914)
- komplette Aktualisierung der Kommentierung aller abgedruckten Vorschriften

Die Herausgeber

Hrsg. von Prof. Dr. Torsten **Körber**, Prof. Dr. Heike **Schweitzer**, Prof. Dr. Stefan **Thomas** und Prof. Dr. Daniel **Zimmer**.
Bearbeitet von Prof. Dr. Torsten **Körber** und Prof. Dr. Stefan **Thomas**.



Prof. Dr. Bruno Mascello, LL.M. (NYU)

Prof. Dr. Bruno Mascello, LL.M. (NYU), EMBA HSG, ist Rechtsanwalt und Titularprofessor für Wirtschaftsrecht und Legal Management an der Universität St. Gallen (HSG). Er ist zudem Direktor Law & Management der Executive School of Management, Technology and Law (ES-HSG) und Akademischer Direktor des Programms Executive Master Management & Law (EM ML HSG).