



## Mehr als Recht: Wie auch kleine Rechtsabteilungen strategisch wirken

Kleine Rechtsabteilungen stehen oft zwischen Überlastung und dem Wunsch, strategisch wirksam zu sein. Doch echte Wirkung entsteht nicht durch noch mehr Output, sondern durch Systemverständnis und bewusste Priorisierung. Wer das Unternehmen als lebendiges System begreift, kann selbst mit knappen Ressourcen den sprichwörtlichen Platz am Tisch finden. Gerade kleine Teams haben so die Chance, mit klarem Fokus und gezielten Impulsen große Wirkung zu entfalten.

*Jennifer Graf*

Strategiearbeit wirkt oft wie purer Luxus; etwas für große Rechtsabteilungen mit Ressourcen, Raum und Ruhe zum Nachdenken. Für kleine Teams klingt das fast zynisch: Wie soll ich strategisch arbeiten, wenn ich kaum mit dem Tagesgeschäft hinterherkomme? Der Schreibtisch ist voll, die To-do-Liste endlos, der Tag durchgetaktet. Und mittendrin die Frage: Wird das, was ich tue, im Unternehmen eigentlich wirklich wirksam?

Besonders in kleinen Rechtsabteilungen, oft mit nur einer oder zwei Personen besetzt, ist das Spannungsfeld groß. Das Team findet sich zwischen der täglichen operativen Arbeit und dem Wunsch, strategisch mitzuwirken, also dort präsent zu sein, wo Entscheidungen getroffen werden. Hinzu kommt eine tieferliegende Dynamik: Viele Juristinnen und Juristen kennen die Sorge davor, etwas zu überse-

hen. Eine riskante Klausel, ein regulatorisches Detail, eine mögliche Haftungsfalle. Diese Angst ist nachvollziehbar, sie gehört fast zum Berufsbild. Doch sie hat Nebenwirkungen. Sie treibt viele dazu, alles im Blick behalten zu wollen.

### Strategie? Dafür habe ich keine Zeit!

Denn die naheliegende Lösung scheint klar: mehr Effizienz, mehr Tools, mehr Tempo. Doch selbst wenn das gelingt, ändert sich an der Wahrnehmung der Rechtsabteilung häufig wenig. Sie bleibt das „Pflicht“-Ressort: zuverlässig, aber selten strategisch eingebunden.

Was also, wenn die Antwort gar nicht in mehr Leistung liegt? Wenn Wirksamkeit nicht durch zusätzlichen Output entsteht? Hier kommt der systemische Ansatz ins Spiel. Er bietet keinen Masterplan, sondern einen Perspektivwechsel.

„Wer verstanden hat, wie das System funktioniert, kann auch mit kleinen Mitteln gezielt an den richtigen Stellen ansetzen.“

Organisationen sind keine Maschinen, sondern lebendige

Systeme voller Wechselwirkungen, Dynamiken und Eigenlogiken. Wer verstanden hat, wie diese Systeme funktionieren, kann gezielt an den richtigen Stellen ansetzen. Selbst mit kleinen Mitteln.

### Strategische Arbeit ist kein Luxus

In kleinen Abteilungen dominiert das Tagesgeschäft. Doch ohne strategische Orientierung bleibt man reaktiv und gefangen in einer Endlosschleife aus Ad-hoc-Anfragen und Krisenbewältigung. Strategisches Arbeiten bedeutet dabei nicht, Visionen oder Leitbilder zu formulieren. Es heißt, den Unternehmenskontext zu verstehen:

- Wo liegen aktuell der unternehmerische Fokus, Konfliktlinien oder Entwicklungsfelder?
- Welche Themen treiben das Management um, und wo spielt Recht dabei eine Rolle?

Oder anders gesagt: Für kleinere Rechtsabteilungen liegt die Lösung darin, Energie dort einzusetzen, wo sie im Unternehmen am meisten Wirkung entfaltet. Es geht nicht darum, mehr zu tun, sondern gezielter zu wirken.

### Vom Abarbeiten zum Beobachten

Wenn die To-do-Liste überquillt, scheint Innehalten das Letzte zu sein, was hilft. Doch Beobachtung ist kein Stillstand, sondern eine Form von Intervention, die Orientierung schafft.

Wer Muster erkennt, arbeitet wirksamer:

- Wo entstehen wiederkehrende Konflikte?
- Welche Kommunikationswege funktionieren – und welche nicht?
- Warum landen bestimmte Themen erst auf dem Tisch der Rechtsabteilung, wenn sie schon eskaliert sind?

Dieses Beobachten ist oft kontraintuitiv, aber entscheidend: Es verschiebt den Fokus von „Was kann ich abarbeiten?“ zu „Wo wirke ich wirklich?“

Wie das praktisch aussehen kann: Ein Jour fixe kann beispielsweise bewusst genutzt werden, um nicht nur Themen abzuarbeiten, sondern um Fragen zu stellen: Welche Entscheidungen wiederholen sich? Was läuft in anderen Bereichen gerade gut und warum? Welche Prozesse funktionieren, welche nicht? Auch kurze wöchentliche Reflexionsrunden helfen, Muster zu erkennen: Was taucht immer wieder auf? Wo entstehen Reibungen zwischen Abteilungen? Schon 30 bis 60 Minuten pro Woche können die Perspektive verändern und langfristig mehr Sicherheit schaffen.

Sie sind wesentlich wirksamer investiert, als wenn man sie in noch mehr Output steckt.

„Kurze Reflexionsrunde: Schon 30–60 Minuten pro Woche können die Perspektive verändern.“

### Mandatsklärung: Wofür sind wir wirklich da?

Viele kleine Rechtsabteilungen übernehmen fast jede Aufgabe, um im Unternehmen hilfreich zu sein und als verlässlicher Partner wahrgenommen zu werden.

Strategische Wirksamkeit beginnt jedoch mit Klarheit über das eigene Mandat:

- Wofür übernehmen wir Verantwortung – und wofür bewusst nicht?
- Welche Erwartungen anderer wollen wir erfüllen – und welche nicht?
- Wo leistet die Rechtsabteilung echten Mehrwert – und wo braucht es andere Kompetenzen?
- Wo beginnt und endet unser Beitrag zum Unternehmenserfolg?

Diese Fragen zu klären, schafft Transparenz und Handlungsspielraum. Gleichzeitig wirkt diese Form der Mandatsklärung entlastend: Wer weiß, wofür er zuständig ist, muss nicht mehr überall wachsam sein. Diese Struktur ersetzt damit die bisher vorherrschende Daueranspannung.

**Struktur schafft Strategie: Die Themenlandkarte**

Ein bewährtes Instrument, um den Überblick zu gewinnen, ist eine Themenlandkarte. Sie zeigt, wo die Rechtsabteilung im Unternehmen wirken muss und wo sie loslassen darf.

1. **Unternehmensfelder erfassen:** Welche strategischen Themen sind aktuell zentral (Transformation, Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Governance, Kultur)? Wo drohen Risiken?
2. **Rechtsbezug markieren:** In welchen Feldern ist juristische Expertise zentral, wo unterstützend, wo fehlt sie bislang?
3. **Bestehende Strukturen identifizieren:** Welche Themen oder Prozesse sind bereits organisatorisch abgebildet? Wo kann sich die Rechtsabteilung anschließen, statt Neues aufzubauen?
4. **Prioritäten setzen:** Welche Themengebiete passen zur Größe und Kompetenz der Rechtsabteilung? Wo lässt sich mit geringem Aufwand große Wirkung erzielen und was kann delegiert werden?

So entsteht eine Landkarte, die Strategie mit Realität verbindet. Recht kann aktiv gestalten, statt nur zu reagieren. Und auch hier gilt: Struktur schafft Sicherheit. Wer weiß, wo seine Schwerpunkte liegen, muss nicht mehr alles im Blick haben, sondern nur noch das Richtige.

**Systemisches Denken: Manchmal kontraintuitiv, aber wirksam**

Juristinnen und Juristen sind auf klare Antworten trainiert. Das Rechtssystem folgt einer eindeutigen Wenn-dann-Logik. Organisationen dagegen funktionieren paradox. Mehrere Wahrheiten bestehen gleichzeitig und oft gleichberechtigt nebeneinander. Dadurch entsteht ein „Sowohl-als-auch-Zustand“. So kann eine juristisch perfekte Lösung scheitern, wenn sie im Alltag der Fachabteilung keinen Anschluss findet. Systemisches Denken akzeptiert diese Paradoxien und fragt nicht nach der besten, sondern nach der anschlussfähigsten Lösung.

Reflexionsfragen für die Praxis:

- Braucht das Unternehmen diese Veränderung jetzt wirklich?
- Dient der Vorschlag dem Unternehmen oder nur der juristischen Perfektion?

- Ist ein Impuls für das Business wirklich hilfreich oder nur formal korrekt?

Fokus auf Wirksamkeit statt bloßer Richtigkeit. Das ist systemisches Denken in Aktion. Systemisches Arbeiten ist dabei keine Technik, sondern eine innere Ausrichtung, die das Handeln prägt. Folgende Leitgedanken helfen, diese Haltung im Alltag zu verankern:

- **Wechselwirkungen beachten:** Jede Entscheidung hat Auswirkungen auf andere Bereiche in der Organisation; kein Handeln wirkt isoliert. Das gilt auch für rechtliche Empfehlungen.
- **Am System arbeiten, nicht nur im System:** Strukturen verändern Verhalten nachhaltiger als Einzelentscheidungen.
- **Selbstreflexion statt Schuldzuweisung:** Wenn etwas nicht funktioniert, lohnt der Blick auf das Zusammenspiel; nicht auf Einzelpersonen.
- **Klarheit durch Hypothesen:** „Was wäre, wenn ...?“ eröffnet Möglichkeiten. „Das geht nicht, weil ...“ schließt sie.
- **Zuhören als Werkzeug:** Jede Fachabteilung hat ihre eigene Realität. Wer sie versteht, berät wirksamer.

Diese Haltung schafft Gelassenheit und ersetzt den Drang nach Kontrolle durch Vertrauen in die eigene Priorisierung und Orientierung.

**KI ersetzt keine Strategie**

Viele kleine Rechtsabteilungen hoffen, dass KI endlich das löst, wofür die Zeit fehlt. KI soll Routineaufgaben abnehmen, das Tempo erhöhen und Entlastung schaffen. Tatsächlich kann KI all das. Aber nur, wenn zuvor klar ist, worauf es im eigenen System wirklich ankommt. Wer einfach bestehende Abläufe digitalisiert, reproduziert nur die alten Muster schneller. Mehr Output ist aber nicht gleich mehr Wirkung. Damit KI echten Mehrwert schafft, muss sie der gleichen Logik folgen wie jedes andere strategische Instrument: Erst verstehen, dann gestalten. Deshalb beginnt der wirksame Einsatz von KI nicht mit der Wahl der Technologie selbst, sondern mit drei bewusst gesetzten Schritten.

1. **Inventur der eigenen Arbeit:** Bevor KI überhaupt ins Spiel kommt, steht am Anfang nicht die Frage, was KI übernehmen kann, sondern die Frage, welche Aufgaben wir überhaupt noch erledigen sollten. Gerade in kleinen Rechtsabteilungen haben sich viele Routinen etabliert, weil sie irgendwann einmal sinnvoll waren. Systemisches Arbeiten bedeutet, diese Muster zu hinterfragen:

- Welche Aufgaben sind tatsächlich juristisch und welche nur bei uns gelandet?
- Was erledigen wir aus Gewohnheit, aber nicht aus Notwendigkeit?
- Welche Tätigkeiten erzeugen einen echten Mehrwert und welche wären bei Fachabteilungen, Assistenz oder Prozessverantwortlichen besser aufgehoben?

- ▶ Manchmal zeigt sich: Was wir automatisieren wollten, gehört in Wahrheit gestrichen oder anders verteilt. Dann muss es auch keine KI übernehmen.

**2. Prozesse explizit machen:****Wie bei einem neuen Teammitglied**

Erst wenn klar ist, welche Aufgaben bleiben, stellt sich die nächste Frage: Wie erledigen wir diese Aufgaben eigentlich? Viele Arbeitsschritte sind automatisiert in unseren Köpfen. Wir tun sie intuitiv. Damit KI uns unterstützen kann, müssen diese impliziten Schritte sichtbar werden – als wollten wir sie einem neuen Teammitglied erklären:

- Welche Informationen brauche ich?
- In welcher Reihenfolge prüfe ich?
- Welche Entscheidungen treffe ich wie?
- Wann reicht ein Hinweis, wann braucht es Tiefe?

**3. Erwartungen an Qualität klären:****Was muss wirklich perfekt sein?**

KI liefert keine juristische Perfektion. Deshalb braucht es vorher Klarheit:

- Welche Ergebnisse müssen fehlerfrei sein und welche nur solide?
- Wo ist „gut genug“ völlig ausreichend?
- Welche Verantwortung bleibt zwingend beim Menschen?

- ▶ So entsteht ein realistischer Qualitätsrahmen, der Überforderung verhindert und die Zusammenarbeit zwischen KI und menschlicher Expertise steuert.

KI ist somit nicht der alleinige Weg zu strategischer Wirksamkeit, sondern kann eines von vielen Werkzeugen strategischer Arbeit sein.

**Der Platz am Tisch: In welcher Rolle eigentlich?**

Die Rechtsabteilung braucht einen Platz am Tisch. Dieser Satz fällt häufig. Doch entscheidend ist vielmehr die Anschlussfrage, welche Rolle die Rechtsabteilung dabei spielen soll. Solange sich die Abteilung ausschließlich als beratend versteht, bleibt sie Beobachterin des Systems. Eingeladen ist sie erst dann, wenn rechtliche Fragen auftauchen. Wer jedoch mitgestalten will, muss Teil des Systems werden: mitdenken, mitverantworten, mitgestalten.

Kleine Rechtsabteilungen müssen nicht zwangsläufig größer werden, um strategisch zu arbeiten, sie müssen bewusster agieren. Strategie heißt, sich nicht im Tagesgeschäft zu verlieren, sondern das System zu verstehen. Wer beobachtet, klärt und priorisiert. Kleine Rechtsabteilungen schaffen sich durch Anschlussfähigkeit und systemisches Verständnis ihren Platz am Tisch.

Und vielleicht ist das größte Paradox am Ende dieses: Gerade wer loslässt, gewinnt an Sicherheit. Denn wer das System versteht, kann darauf vertrauen, dass das Wesentliche sichtbar bleibt. Nicht, weil man alles kontrolliert, sondern weil man Orientierung geschaffen hat. Oder, systemisch gesprochen: Wir können Organisationen nicht kontrollieren. Aber wir können sie beeinflussen, wenn wir ihre Logik verstehen.

**Jennifer Graf**

Jennifer Graf ist General Counsel bei der DR. JOHANNES HEIDENHAIN GmbH sowie Systemische Transformation Lead und Teamcoach. Ihr Beratungsfokus liegt auf der Verbindung von juristischer Expertise mit einem systemischen Blick auf Organisation, Teamdynamik und Führung.

