

Dr. Recht begibt sich auf Neuland – Fallstricke beim Wechsel aus der Kanzlei ins Unternehmen

Anwälte, die in die Rechtsabteilung eines Unternehmens wechseln, bringen in der Regel gute fachliche Voraussetzungen mit. Häufig haben sie aber nur unvollständige und eher aus Wünschen geborene Vorstellungen von der Tätigkeit eines Unternehmensjuristen. Der vorgelegte Beitrag erläutert die Aufgabenfelder von Unternehmensjuristen und setzt sich mit Erwartungen von wechselwilligen Anwälten auseinander – und damit, wie einstellende Unternehmen und Kandidaten Enttäuschungen vermeiden und auf einen guten gemeinsamen Start hinarbeiten können.

Zusammenfassung

Aufgaben und Rolle von Rechtsabteilungen unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen stärker als die meisten anderen Zentralbereiche. Relativ homogen sind jedoch die Hoffnungen von jungen Rechtsanwältinnen, die nach ersten Jahren in einer Kanzlei „inhouse“ wechseln. Dabei geht es selten um eine fachlich interessantere Tätigkeit, sondern häufig um bessere Arbeitsbedingungen und die Perspektive, nicht mehr „rein juristisch“ zu arbeiten.

Insbesondere wenn keine erfahrenen Unternehmensjuristen an der Einstellung beteiligt sind, besteht deshalb die Gefahr, dass Kandidaten nicht vernünftig auf ihre Eignung geprüft werden und ihre neue Aufgabe mit falschen Erwartungen angehen.

Wichtig ist deshalb, dass die Beteiligten bei der Einstellung systematisch den Aufgabenbereich umreißen und sich dabei weniger an Rechtsgebieten, sondern mehr an den verschiedenen Rollen der Rechtsabteilung orientieren. Sinnvoll ist z. B. eine Gruppierung der Aufgaben in die Bereiche

- Administration,
- interne Dienstleistungen,
- Projekte und
- Unternehmensführung.

Insbesondere die Aufgaben in Administration und Unternehmensführung sind Bewerbern häufig nicht vollständig bekannt oder werden in ihrer Bedeutung unterschätzt. Vorerfahrungen, Kenntnisse und persönliche Eigenschaften sollten den einzelnen Aufgaben gerade auch in diesen Handlungsfeldern zugeordnet werden. Dabei müssen sich die Beteiligten auch ein Bild von der Intensität, Bedeutung und Dringlichkeit der Anforderungen entwickeln. So entsteht ein vollständiges Bild, an dem beide Seiten ihre Erwartungen ausrichten können.

Insbesondere beim Neuaufbau einer Rechtsabteilung sollte eine beiderseitig verbindliche Vorstellung über die Rolle des Juristen und die Prioritäten in den ersten Monaten seiner Tätigkeit in geeigneter Form festgehalten werden.

Cogens legt regelmäßig Fallstudien zur Besetzung von Syndikus-Positionen vor und diskutiert mögliche Lösungen. Die Fallstudien sind als Denkanstoß für Geschäftsführung bzw. Vorstand, Leiter von Rechtsabteilungen sowie wechselwillige Anwälte und Unternehmensjuristen gedacht. Sie nehmen teilweise Bezug auf eine von Cogens entwickelte Systematik zur Analyse und Planung der Tätigkeit von Unternehmensjuristen.

Seite 2

Der Fall – eine neue Rechtsabteilung für die T-Medizin AG

Seite 3

Rechtsabteilungen – für Unternehmen und Kandidaten schwer zu überblickende Vielfalt

Gründe der Vielfalt

Annahmen der wechselnden Anwälte

Seite 4

Vom Aufgabenkatalog zu den Handlungsfeldern

Seite 5

Wichtig: Intensität und Dringlichkeit bewerten

Seite 6

Die vier großen Handlungsfelder von Unternehmensjuristen

Und Herr Dr. Recht?

Der Fall – eine neue Rechtsabteilung für die T-Medizin AG

Stellen Sie sich ein Unternehmen der Medizintechnik (T-Medizin AG) mit einigen hundert Millionen Euro Umsatz und 2000 Mitarbeitern vor, das in Deutschland und an einem weiteren europäischen Standort produziert. In einem weiteren Dutzend Länder werden die Produkte über Tochtergesellschaften oder Niederlassungen vertrieben. Das Unternehmen möchte nach zügigem Wachstum in den vergangenen Jahren nun eine Rechtsabteilung aufbauen.

Für die Position bewirbt sich Herr Dr. Recht, Rechtsanwalt in einer angesehenen Sozietät, der gute Examina, praktische Erfahrung in den gefragten Rechtsgebieten und sehr brauchbare Sprachkenntnisse mitbringt. Mandate für vergleichbare Unternehmen, darunter ein angesehener Wettbewerber der T-Medizin AG, hat Herr Dr. Recht marktbekannt gut betreut. Herr Dr. Recht ist beruflich nicht unzufrieden und würde, ohne ein Star zu sein, in seiner Sozietät früher oder später zumindest eine weitere Karrierestufe nehmen. Als Motiv für einen möglichen Wechsel nennt er glaubhaft – neben allerhand Höflichkeiten – die Internationalität der zu erwartenden Arbeit und die interessanten Rechtsfragen. Es klingt auch durch, dass Herr Dr. Recht gerne arbeitet, aber seine gegenwärtige Belastung als zu hoch ansieht und die Behandlung durch seine Mandanten nicht immer als angemessen empfindet. Außerdem merkt man ihm die Überzeugung an, dass die beiden Partner, denen er zugeordnet ist, sich untereinander nicht hinreichend abstimmen.

Herr Dr. Recht gefällt nicht nur dem CEO und dem Personalleiter der T-Medizin AG sofort – die formalen Qualifikationen, das Vorwissen, das verbindliche Auftreten und der Name der Kanzlei beeindruckten auch alle anderen Beteiligten. Stellen wir uns vor, dass Herr Dr. Recht und die T-Medizin AG sich schnell einig werden und nach zwei längeren Gesprächen die „Bauchentscheidung“ treffen, es miteinander zu versuchen.

Ein halbes Jahr nach Antritt der Position trifft Herr Dr. Recht einen früheren Kollegen zum Mittagessen. Herr Dr. Recht hat sich über dessen Anruf gefreut, obwohl er weiß, dass nicht nur seine Person, sondern auch das bei ihm vermutete Budget für Rechtsberatung für die Einladung ursächlich waren. Eine Weile erzählt er denn auch mit eher gequältem Lächeln von den Freuden der Auslandsreisen, dem interessanten Zusammenspiel mit den „Operativen“ im Unternehmen und dem faszinierenden Einblick in die Entscheidungsprozesse.

Dann beginnt er jedoch sein Leid zu klagen: Die Hälfte seiner Zeit verbringt er mit Sachbearbeitungsaufgaben, für die er sich als überqualifiziert empfindet – Vertragsdurchsichten am Fließband, der zähe Aufbau eines Vertragsverwaltungssystems, das er jedem der 15 eher praktisch veranlagten Bereichsleiter persönlich erklären muss und die Protokollierung der wenig strukturierten und mitunter ausufernden wöchentlichen Vorstandssitzung lassen nur begrenzt Zeit für die rechtlich interessanten Fragen. Da Herr Dr. Recht bislang unbeachtete Risiken im Vertriebssystem entdeckt hat, ist absehbar, dass die Anwaltskosten im ersten Jahr seiner Tätigkeit deutlich steigen werden. Das liegt auch daran, dass mehr als einmal einer der Bereichsleiter an ihm vorbei einen wichtigen Vertrag – wie vor der Einstellung Herrn Dr. Rechts – direkt einen dem Unternehmen verbundenen Fachanwalt erstellen lassen hat.

Zu allem Überfluss hat ihn einer der Vorstände auf seine differenzierten Ausführungen zu den Risiken eines Projekts hin dreimal hintereinander gefragt, was er denn jetzt tun solle. Recht hat dreimal hintereinander – wie er findet: korrekt – geantwortet, dass es darauf ankomme, ob ihm das Projekt das Risiko wert sei. Die anderen Vorstandsmitglieder haben den Austausch mit zunehmender Heiterkeit verfolgt und Herr Dr. Recht hatte nicht das Gefühl, dass seine feinen ironischen Andeutungen der Grund des Gelächters waren. Kurz: Herr Dr. Recht ist noch nicht im Unternehmen angekommen.

Es wäre leicht, darauf hinzuweisen, dass Herr Dr. Recht nicht der richtige Kandidat war – er hatte offenkundig keine einschlägige Erfahrung im Aufbau einer Rechtsabteilung und schon vor seinem Wechsel „Probleme“. Vielleicht fehlt es ja auch am Einsatzwillen, an der Durchsetzungsfähigkeit oder schlicht am Ehrgeiz? Dieser Schluss ist zwar nicht notwendig falsch, aber sicher übereilt.

Was ist zu tun? Wie hätten Recht (und möglicherweise auch die anderen Beteiligten) die erste Ernüchterung vermeiden können? Bevor wir diese Frage beantworten, werfen wir einen Blick auf einige Besonderheiten der von Herrn Dr. Recht und anderen eingenommenen Position als Unternehmensjurist.

Rechtsabteilungen – für Unternehmen und Kandidaten schwer zu überblickende Vielfalt

Wenige zentrale Abteilungen in größeren Unternehmen sind so unterschiedlich gestaltet wie die Rechtsabteilung. Einzelne mittelgroße Unternehmen kommen – wie bislang die T-Medizin AG – ganz ohne Hausjuristen aus, während in anderen eine vielköpfige Abteilung arbeitet. Auch bei großen Konzernen ist die Zahl der in der Konzernzentrale tätigen Anwälte mitunter fünf- bis zehnmals größer als bei anderen – trotz ähnlicher Unternehmensgröße. Rollen und Aufgaben der Juristen weisen ebenfalls eine erhebliche Bandbreite auf – von der rechten Hand eines agilen Vorstands in strategischen Projekten bis zur administrativ orientierten Vertragsabteilung gibt es fast jede denkbare Ausprägung.

Wir sehen für diese Vielfalt mehrere Gründe:

- Es gibt keine regulatorischen Anforderungen oder Marktgegebenheiten, die eine bestimmte Größe oder Form erzwingen;
- Rechtsabteilungen sind meist zu klein und in ihrer Auslastung zu azyklisch, um bei Kostensenkungsrunden einen relevanten Beitrag zu bringen;
- Outsourcing ist relativ unproblematisch.
- Der Zweck der Zentralisierung wird häufiger angezweifelt als in anderen Bereichen, namentlich, wenn in einem internationalen Unternehmen die Landesgesellschaften mit sehr unterschiedlichen operativen und rechtlichen Fragen konfrontiert sind.
- Entsprechend prägen Interessen und Fähigkeiten insbesondere der Leiter der Rechtsabteilungen den Aufgabenkreis stärker als bei größeren Abteilungen.
- Die Anforderungen von Geschäftsführern, Vorständen und Eigentümern an die Rechtsabteilung und der Grad der Aufmerksamkeit variieren ebenfalls sehr stark.

Relativ allgemeingültig ist nach unserer Erfahrung lediglich, dass die Bedeutung der Rechtsabteilung stärker mit der Komplexität des Unternehmens (Internationalität, Leistungsbreite und -tiefe, Finanzierungsformen, Eigentumsverhältnisse etc.) korreliert als mit dem Umsatz oder der Mitarbeiterzahl. Kennzahlen wie die nicht unbeliebte „Juristenquote“ pro Umsatzmilliarde halten wir dagegen für wenig ergiebig. Kein übersichtlicher und durchleuchteter Arbeitsmarkt also, wie ihn insbesondere junge Anwälte aus Wirtschaftskanzleien kennen. Deren ausgesprochene oder unausgesprochene Erwartungen sind hingegen relativ homogen.

Bei einem „Inhouse“-Wechsel aus einer Kanzlei spielen nach unserer Erfahrung fast immer mindestens drei der fünf folgenden Annahmen eine Rolle:

- Positionen in einer Rechtsabteilung sind sicher.
- Die Arbeitszeit ist erträglich und teilweise selbstbestimmt.
- Juristen werden in Entscheidungen und den Informationsfluss von Anfang an eingebunden.
- Juristen können „ins Management“ wechseln.
- Die Arbeitsumstände sind durch Reisen etc. abwechslungsreich.

Fast nie wird hingegen die bessere fachliche Qualität der Arbeit als Wechselmotiv genannt, aber häufig unbewusst vorausgesetzt, dass diese sich zumindest nicht verschlechtert. Die Neugier auf das, was eine große Organisation im Innersten zusammenhält, ist selten ausgeprägt. Im Falle des Herrn Dr. Rechts spielen offenkundig Erwartungen an die Arbeitszeit und die Arbeitsumstände eine Rolle.

Über die weiteren Motive (außer der Annahme, die Arbeit bleibe fachlich interessant) können wir nach den wiedergegebenen Umständen nur Vermutungen anstellen. Sollte Herr Dr. Recht tatsächlich keine konkreteren Vorstellungen haben, so stünde er nicht alleine: Trotz persönlicher Kontakte zu Studienkollegen, zeitweisen Entsendungen in Unternehmen und enger Mandatsarbeit haben viele Wechselwillige ein eher diffuses Bild von der angestrebten Arbeitssituation. Das Bedürfnis, aus einer als problematisch empfundenen gegenwärtigen Situation herauszufinden trübt häufig den Blick in die Zukunft. Es ist somit nicht verwunderlich, dass viele dieser Wechsel für wenigstens eine Seite nicht erfolgreich sind oder zumindest recht mühevoll verlaufen. Gleiches gilt übrigens auch für die Wechsel bereits erfahrener Unternehmensjuristen – hier stellt sich mitunter erst nach dem Wechsel heraus, dass die Erwartungen an die auszuübende Rolle ganz unterschiedlich waren, weil unausgesprochen jeder seine bisherigen Erfahrungen für allgemeingültig hielt.

Aufgabenkatalog des „Repertoire“ zeigt Handlungsfelder auf

Um suchende Unternehmen und Kandidaten zu unterstützen, haben wir systematisch mehr als 100 sehr unterschiedliche Tätigkeiten erfasst, die von Unternehmensjuristen ausgeübt werden. Diese Tätigkeiten haben wir in 28 Tätigkeitsfelder und diese wiederum in vier große Handlungsfelder gruppiert (s. Details im nächsten Abschnitt und in Abbildung 1). Dabei stehen insbesondere bei der Aufteilung in Handlungsfelder nicht ein bestimmtes Rechtsgebiet, sondern Rolle und Arbeitssituation im Vordergrund.

Dieser Katalog, den wir als „Repertoire“ der Unternehmensjuristen bezeichnen, ist eine sperrige Lektüre, kann aber den Beteiligten entscheidend helfen:

- Die Unternehmensleitung und der Bereichsleiter Recht haben – etwa aus Anlass einer Neubesetzung – einen Bezugsrahmen, um Aufgaben explizit dem Rechtsbereich oder einer anderen Abteilung (Personalabteilung, Unternehmensentwicklung etc.) zuzuordnen.
- Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen können sich aus den üblichen Klischees („Pharmarecht 4 Jahre Berufserfahrung, Schnittstelle zum Bereich Z etc.“), lösen, klarer gefasst und leichter auf Vollständigkeit und richtige Gewichtung geprüft werden. Der Abgleich mit dem vollständigen Katalog macht auch deutlich, was nicht verlangt bzw. geboten wird.
- Kandidaten können genau einordnen, welche Bedeutung und Reichweite die angebotene Position hat und frühzeitig deutlich machen, dass nur ein größeres oder anders gewichtetes Portfolio für sie von Interesse ist.

<p>Administration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bereichsleitung Recht • Externe Dienstleister • Corporate Housekeeping • Vertragsverwaltung • Öffentlich-rechtliche Genehmigungen • Gewerbliche Schutzrechte • Schulung und Ausbildung • Mandate und Ämter 	<p>Interne Dienstleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Information • Leistungserbringung und Einkauf • Branchenspezifische Regulierung • Personal (Individualarbeitsrecht) • Immobilien (Immobilienrecht, Immobilienwirtschaftsrecht) • Gewerbliche Schutzrechte • Kapitalbeschaffung • Steuern und Abgaben • Rechtsdurchsetzung
<p>Unternehmensführung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führungsberatung • Führungssysteme • Beteiligungsführung • Betriebsrat / Gewerkschaften • Außenvertretung • Mitentscheidung in Gremien 	<p>Projekte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organische Expansion • Kooperation / Joint Venture • M&A • Strukturierung • Sonstige Unternehmensinitiativen

Abbildung 1:
Handlungsfelder von
Unternehmensjuristen
(Gliederung des
Aufgabenkatalogs)

Natürlich ist es nicht in jedem Fall sinnvoll, den Entscheider eines suchenden Unternehmens mit einem so ausführlichen Katalog zu konfrontieren. Zumindest der suchende Berater und der künftige Fachvorgesetzte können jedoch durch den Einsatz dieses Instruments Zeit sparen und Klarheit schaffen oder zumindest eigene bereits ausgearbeitete Unterlagen auf Vollständigkeit prüfen. Auch für sich orientierende Juristen erleichtert das „Repertoire“ eine Bestandsaufnahme der eigenen Erfahrungen und Ziele.

Bewertung von Intensität, Dringlichkeit und Bedeutung ist unerlässlich

Entscheidend ist hierbei, dass die erfassten Tätigkeiten nicht nur in einen Aufgabenkatalog aufgenommen, sondern auch qualitativ bewertet werden, namentlich in den Kategorien Intensität, Dringlichkeit und Bedeutung:

- Die *Intensität* bestimmt dabei vorrangig die Anforderungen an die fachlichen und persönlichen Fähigkeiten und Erfahrungen eines Kandidaten (s. Abbildung 2). So wird im Tätigkeitsfeld Beteiligungsführung etwa das gelegentliche Überarbeiten von Richtlinien als wenig intensiv zu betrachten sein (und entsprechend nicht zu besonderen Anforderungen an den Kandidaten führen), das Erstellen und Abstimmen von Konzernrichtlinien in einem neu zusammengeführten Konzern aber als sehr intensiv (weil hier in der Regel Konzeptionsstärke, Durchsetzungswille und diplomatisches Geschick erforderlich sind). Wir haben im „Repertoire“ fast jeder Tätigkeit Beispiele zugeordnet, die erkennen lassen sollen, in welchen Fällen diese Tätigkeit mit einer besonders hohen Intensität ausgeübt wird.

Intensität	Anforderungen
gering	– „Juristische Allgemeinbildung“ hinreichend – durchschnittliche persönliche Anforderungen
mittel	– spezifische Rechtskenntnisse sind nützlich, können aber durch besonderes Engagement oder besondere Affinität ausgeglichen werden – spezifische Persönlichkeitsmerkmale erleichtern die Aufgabe, können aber durch andere positive Faktoren (Fachwissen, Motivation) ersetzt werden
hoch	– spezifische Kenntnisse des rechtlichen und geschäftlichen Umfelds sind unabdingbar und können nicht durch andere Stärken / Maßnahmen ausgeglichen werden – spezifische Persönlichkeitsmerkmale und weitere Fähigkeiten sind unabdingbar und können nicht durch andere Stärken / Maßnahmen ausgeglichen werden

Abbildung 2:

Ableitung von Anforderungen aus der Intensität einzelner Tätigkeiten (Beispiele)

- Überlegungen zur *Dringlichkeit und Bedeutung* einer Tätigkeit sollen früh überzogene Erwartungen aufzeigen (wenn etwa auf ganz unterschiedlichen Feldern in Kürze ein Durchbruch erwartet wird). Sie erleichtern eine wirklichkeitsnahe Priorisierung von Aufgaben und damit auch einen fliegenden Start und eine dauerhaft erfolgreiche Eingliederung (s. zur Dringlichkeit eine beispielhafte Priorisierung in Abbildung 3).

Dringlichkeit	Definition
gering	– Projektstart innerhalb von 15 Monaten – Ergebnisse innerhalb von 36 Monaten
mittel	– Ergebnisse innerhalb von 9 Monaten
hoch	– Ergebnisse innerhalb von 100 Tagen

Abbildung 3:

Definition der Dringlichkeit (Beispiele)

Die vier großen Handlungsfelder von Unternehmensjuristen

Als mögliche Handlungsfelder haben wir bewusst nicht die großen Rechtsgebiete, sondern die nach unserer Erfahrungen wesentlichen Rollen herausgearbeitet:

- *Administration:* Ein Kernbereich der juristischen Tätigkeit ist die – insbesondere mit dem Rechnungswesen und der Personalverwaltung geteilte – Funktion als administratives Rückgrat einer Organisation. Kaum ein wesentlicher interner oder externer Vorgang spiegelt sich nicht in diesen Systemen aus Gesellschafterbeschlüssen, Verträgen und Genehmigungen wider. Diesen lebensnotwendigen Apparat gilt es professionell zu entwickeln und zu betreiben. Unnötig zu sagen, dass hier Zuverlässigkeit, Diskretion und Organisationsgeschick gefragt sind.
- *Interne Dienstleistungen:* Unternehmensjuristen helfen den operativ tätigen Mitarbeitern, erfolgreich zu sein und agieren dabei idealerweise als sachkundige, mit den geschäftlichen Details vertraute Anwälte ihrer „internen Mandanten“. Im Vordergrund steht hier meist die Beratung beim Abschluss von Verträgen über die Erbringung der Unternehmensleistung und in Bezug auf die branchenspezifische Regulierung. Dieses Handlungsfeld kommt der Aufgabe und Arbeitsweise eines externen Beraters am nächsten. Es sollte Herrn Dr. Recht in unserem Beispiel sofort vertraut sein.
- *Unternehmensführung:* Viele Unternehmensjuristen stehen in engem Kontakt mit Geschäftsführung bzw. Vorstand und unterstützen informell oder im Rahmen expliziter Befugnisse bei Führungsaufgaben, namentlich bei der Ausarbeitung, Erläuterung und Durchsetzung von wichtigen Entscheidungen und bei der Beteiligungsführung. Sie sind als unvoreingenommene, aber mit der Sache und dem Unternehmen vertraute Beobachter häufig über das Juristische hinausgehend in ihrem Urteil gefragt. Das widerstrebt manchem gelehrten Anwalt, der quasi hinter jedem Busch einen Haftungsfall sieht und entsprechend eindeutige Aussagen scheut. Gerade in diesem Bereich gibt es sehr unterschiedliche Rollenausprägungen und somit auch die Möglichkeit, dass sich die gegenseitigen unausgesprochenen Erwartungen unterscheiden.
- *Projekte:* Fast jedes größere Vorhaben hat rechtliche Aspekte, bei vielen fällt den Juristen eine bedeutende Rolle zu. Auch hier unterscheidet sich die Rolle, die die Rechtsabteilung spielt: In manchen Unternehmen übernimmt sie regelmäßig die Aufgabe des Projektmanagers, der die verschiedenen Unternehmensbereiche koordiniert. In anderen Unternehmen steht sie zwar auf dem Laufzettel des Projektleiters, ist aber nur passiver Lieferant von Fachwissen. Für Projektaufgaben bringen gerade in vielen Transaktionen erfahrene Anwälte häufig hervorragende Voraussetzungen mit – organisatorisch, kommunikativ und in der stark ausgeprägten Zielorientierung.

Die aufgezeigten Handlungsfelder stehen häufig in einem Spannungsfeld zueinander – wer am Montag mit strenger Miene Richtlinien erläutert, wird sich am Dienstag mit einem „flexiblen“, kommerziell orientierten Beratungsansatz im Bereich der internen Dienstleistungen nicht immer leicht tun. Eine extrem hohe zeitweise Projektbelastung verträgt sich schlecht mit den Anforderungen an zügiges und zuverlässiges Erledigen der administrativen Pflichten. Die Arbeit mit dem „Repertoire“ kann früh aufzeigen, wo Konflikte auftreten und wie diese gelöst werden können.

Und Herr Dr. Recht?

Versetzen wir uns in die Zeit der Vorstellungsgespräche zwischen der T-Medizin AG und Herrn Dr. Recht zurück. Bei sorgfältiger Prüfung hätten beide Seiten Folgendes festgestellt:

- Den Bereich der *internen Dienstleistung* und der Projekte kann Herr Dr. Recht mit großer Wahrscheinlichkeit auch bei relativ hoher Intensität ordentlich erledigen – und bei Beschränkung darauf möglicherweise auch mehr Zeit mit seiner Familie verbringen können als in seiner vorigen Position.

- Gleichzeitig ist jedoch absehbar, dass auch die Aufgaben im Handlungsfeld *Administration* zumindest am Anfang sehr viel Aufmerksamkeit erfordern werden – das Verhältnis zu anderen Bereichen und externen Beratern muss geklärt, Unterlagen zusammengeführt und Arbeitsabläufe neu definiert werden. Allein die Einführung einer Vertragsverwaltung kann ein echter Zeitfresser sein.
- Die Erwartungen beider Seiten an Herrn Dr. Rechts Beitrag zur *Unternehmensführung* sind aus der eingangs gelieferten Beschreibung kaum abzuleiten und waren möglicherweise nicht deckungsgleich – zumindest deutet darauf die von Herrn Dr. Recht leidvoll erlebte Heiterkeit des Vorstandes hin.

Bei sorgfältigem Vorgehen – etwa mit Hilfe des „Repertoires“ – hätte die T-Medizin AG darauf geachtet, dass Recht sich für die Organisations-, Kommunikations- und Durchsetzungsaufgaben im administrativen Bereich eignet und mit ihm eine realistische Vereinbarung darüber getroffen, wie insbesondere in der Anfangszeit die Prioritäten zu setzen sind. Das hätte die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Herr Dr. Recht diese Aufgaben auch innerlich annimmt und seine Leistung von sich selbst und anderen nicht als unzureichend empfunden wird. Wenn die administrativen Aufgaben dauerhaft im Vordergrund stehen, ist hier möglicherweise ein Bewerber mit einschlägiger Vorerfahrung die bessere Wahl.

Gleiches gilt für den Beitrag zur Unternehmensführung – in unserem Beispiel die Rolle als Mitentscheider und „Trusted Advisor“. Wenn Herrn Dr. Recht in Bezug auf die Beratung des Vorstandes klar ist, dass mitunter eine ganzheitliche Handlungsempfehlung gefragt ist (und nicht nur der juristische Baustein der Entscheidungsvoraussetzungen), so wird er diese Rolle und andere Führungsaufgaben vielleicht auch gerne annehmen und nicht, wie im vorliegenden Fall, gleich dreifach schlicht verweigern. Seine Eignung hierzu sollte dann natürlich auch für die Einstellung mitentscheidend sein. Die eingangs geschilderten Warnsignale (Behandlung durch Mandanten und negative Abstimmung der mit Herrn Dr. Recht arbeitenden Partner untereinander) legen nahe, Herrn Dr. Rechts Fähigkeit zu prüfen, auch ohne Anerkennung gut zu arbeiten und hinreichend Verantwortung für die eigene Situation zu übernehmen. Beides kann gerade für Führungsaufgaben ohne Disziplinargewalt (und die sind in den meisten Unternehmen zahlreich) lebenswichtig sein.

Es ist aber durchaus nicht unmöglich, dass Herr Dr. Recht doch der richtige Mann am richtigen Platz ist. Das sollte die T-Medizin AG möglichst schnell prüfen und dann bei positivem Befund mit ihm gemeinsam Aufgabenbereich, Führungsrolle, Dringlichkeit und Bedeutung von einzelnen Aufgaben und realistische zeitliche Erwartungen explizit festhalten. Dann relativieren sich auch die nicht untypischen Anfangsprobleme mit Beratungskosten und nicht eingespielten Abläufen – und Herr Dr. Recht kann sich darauf freuen, nach einer schwierigen Anlaufphase wieder mehr Zeit für interessante juristische Aufgaben einzusetzen.

Es kann aber auch sein, dass Herr Dr. Recht schlicht ungeeignet für die unabdinglichen administrativen Aspekte ist und keine Neigung hat, angetragene Führungsaufgaben zu übernehmen. Dann sollten sich beide Seiten trennen und bei der nächsten Entscheidung nicht nur dem Bauch, sondern auch einer sorgfältigen Analyse und Planung vertrauen.

Cogens Executive Search ist eine auf Direktansprache und die Beurteilung von Führungskräften spezialisierte Personalberatung. Ein Schwerpunkt ist die Besetzung von Positionen in Rechtsabteilungen und international orientierten Wirtschaftskanzleien.



Stefan Grub

Savignystraße 43
D-60325 Frankfurt am Main

Tel.: +49 69 - 2724 2515
Fax: +49 69 2724 2512

E-Mail: stefan.grub@cogens.net
www.cogens.net