

Ringen mit der dotted line – Mehrfachunterstellungen in der Rechtsfunktion großer Unternehmen

Die Rechtsfunktion ist in größeren Unternehmen oft nicht einer einheitlichen disziplinarischen Leitung unterstellt und Chefsyndikus und Juristen insbesondere in Sparten- und Auslandstöchtern verbindet nur eine „dotted line“. In dieser Fallstudie wird geschildert, wie ein machtbewusster Manager und der Chefsyndikus in einer solchen Matrixstruktur aufeinandertreffen. Die Besetzung einer neu geschaffenen Juristenstelle gibt dem Chefsyndikus Gelegenheit, taktisches Geschick und Argumentationsstärke zu zeigen, fordert aber auch seine Fähigkeit zur Kooperation.

Zusammenfassung

Unternehmen können nach der verrichteten Tätigkeit, Produktlinien, Geographie und weiteren Kriterien gegliedert sein. In größeren Organisationen überlagern sich meist zwei oder mehr dieser Kriterien, sodass eine Stelle oder Person mehreren anderen Stellen unterstellt sein kann. In der Rechts- und in anderen Stabsfunktionen findet man häufig eine Trennung der fachlichen von der disziplinarischen Unterstellung. Die fachliche Unterstellung unter die zentrale Rechtsabteilung wird häufig als „dotted line“ bezeichnet.

Bei Mehrfachunterstellungen können die Rollen der Beteiligten nicht im Detail schriftlich und verbindlich geregelt werden. Rechtsabteilungen sind deshalb darauf angewiesen, ihre Rolle in Bezug auf Juristen außerhalb der Zentrale selbst zu definieren und durchzusetzen. Das gilt umso mehr, als viele Beteiligte „klare Verhältnisse“, insbesondere eine autoritäre Linienführung durch Manager vor Ort, verinnerlicht haben und auch der vertragliche oder gesellschaftsrechtliche Rahmen keine Antworten gibt.

Zur Definition der Rolle sind die einzelnen Aufgabenfelder des fachlich unterstellten Juristen zu betrachten. Eine fachliche Weisungsbefugnis beschränkt sich auf die Fälle, in denen originäre Aufgaben der zentralen Rechtsabteilung wahrgenommen werden (z.B. Vorbereitung bestimmter gesellschaftsrechtlicher Maßnahmen, übergreifende Projekte etc.). Operative Aufgaben wie die Beratung bei Vertragsabschlüssen im laufenden Geschäft werden hingegen von Einzelfallweisungen ausgenommen sein, auch wenn die zentrale Rechtsabteilung hier Richtlinien erlassen und beratend tätig werden kann.

Der Leiter einer Rechtsabteilung wird kaum auf einfache Machtmittel zurückgreifen, um seine Position durchzusetzen, sondern aus einer detaillierten Analyse der längerfristigen Interessen argumentieren. Das stärkste Argument ist eine gute Leistung bei der Unterstützung operativer Projekte.

Positionen mit Mehrfachunterstellungen sollten gemeinsam und unter sorgfältiger Einhaltung der Formalien besetzt werden. Kandidaten müssen die Fähigkeit mitbringen, mit den wechselnden Rollen souverän umzugehen.

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

Ruhestörung: Konfliktfall in der Matrix

Kurzausflug:
Organisationsformen von
größeren Unternehmen

Grundbegriffe

Seite 3

Organisationsformen

Herr Zimmer und die Matrix

*Klare Verhältnisse – Traum
oder Albtraum, jedenfalls von
gestern*

Seite 4

Kompliziertes Hier und Jetzt

*Wie ist die Rechtslage? –
nicht hilfreich*

Seite 5

Bereichsleiter-Judo, Grundkurs:
Taktik in komplexen
Organisationen
*Abbildung 1: Formulierungen
zur Rolle der
Zentralfunktionen aus
Geschäftsberichten*

Seite 7

Herr Zimmers Griff –
Kooperation vor Konfrontation

Herr Zimmers Welt – Beispiel
einer Rechtsabteilung

Seite 8

Asiatische Aufgabe – Beispiel
einer Mehrfachunterstellung

Seite 9

*Abbildung 2: Fragenkatalog
zum Profil der Rechtsfunktion*

Seite 10

Alles gemeinsam und nach den
Regeln – Einstellungen bei
Mehrfachzuordnungen

Ruhestörung: Konfliktfall in der Matrix

Funktioniert etwas gut, so wird es nicht bemerkt. So hat auch Herr Zimmer, Chefsyndikus eines international operierenden größeren Unternehmens, schon lange nicht mehr darüber nachdenken müssen, wer das letzte Wort hat, wenn ein Jurist für eine der Auslands- oder Spartengesellschaften eingestellt wird. Die künftigen Disziplinarvorgesetzten – mal der Leiter der entsprechenden Einheit, mal ein Finanzler mit wechselnd prunkvollem Titel – haben sich mit Herrn Zimmer per Zuruf über die Notwendigkeit der Einstellung und die Anforderungen an Kandidaten abgestimmt. Wer dann erste und zweite Interviews führte, war eher eine praktische Frage, namentlich des Kalenders der Beteiligten. Die Kandidatenkür erfolgte dann in gutem Einvernehmen.

Tempi passati. Herr Martins ist auf den Plan getreten, ein dominant-dynamischer Manager, der frisch ins Unternehmen gekommen ist und als erste Aufgabe den Aufbau der neuen Regionalorganisation für Asien übernommen hat. Herr Zimmer hat hier natürlich den gesellschaftsrechtlich-steuerlichen Part begleiten lassen und aus seiner Mannschaft die asienkundige Frau Lauer als Ansprechpartnerin für die in einer solchen Umbauphase recht zahlreichen rechtlichen Fragen benannt. Er selbst will in einigen Wochen nach Asien fliegen, um nach der ersten Anfangs hektik Frau Lauer bei der dauerhaften Regelung einiger Angelegenheiten zu unterstützen. Dabei plant er auch abzustimmen, wie in der Regionalorganisation die bereits vorgesehene Juristenstelle zu besetzen ist.

Jetzt teilt ihm Frau Lauer aufgeregt mit, dass Herr Martins anscheinend bereits einen Juristen gefunden hat. Herr Zimmer fragt per Email nach; im folgenden Telefonat macht Herr Martins klar, dass er sich schon auf einen Landsmann festgelegt habe, den er von einer früheren Laufbahnstation kennt. „Ich brauche jemanden, dem ich unbedingt vertrauen kann“, teilt er Herrn Zimmer mit und verspricht, ein paar Bewerbungsunterlagen einzufordern und an Herrn Zimmer weiterzuleiten: „HR braucht ja eh' irgendein Stück Papier, schau's dir auch einmal an“. Herr Martins verabschiedet sich freundlich: „Wenn du hier bist, zeige ich dir das beste Restaurant der Stadt.“ Herr Zimmer hat sich durch das Telefonat durchgeschwiegen und schlecht gelaunt aufgelegt. Er steht vor unangenehmen Entscheidungen.

Soll er darauf bestehen, dass Herr Martins einen Juristen nur mit ihm oder durch ihn einstellt?

Viele Juristen werden, dem antrainierten Impuls folgend, fragen, wer denn hier zuständig sei. Vor einer ebenso impulsiven Antwort steht ein kurzer Ausflug in die Organisationslehre, namentlich die verschiedenen Formen des Organisationsaufbaus. Hier findet man nicht nur Antworten auf die Frage, wer in einer Situation das Sagen hat oder zumindest mitreden sollte. Es zeigen sich auch viele Bezüge zum Aufbau der Rechtsfunktion selbst. Schließlich gibt es eine menschliche Dimension: In welcher Organisationsform bewegen sich einzelne Mitarbeiter besonders gerne und erfolgreich? Welche halten sie für richtig, welche setzen sie stillschweigend voraus?

Kurzausflug: Organisationsformen von größeren Unternehmen

Grundbegriffe

Die Organisationslehre befasst sich mit der Frage, wie ein System (hier: ein Unternehmen) so gestaltet werden kann, dass es zur Erfüllung von Daueraufgaben geeignet ist. Unterschieden wird dabei zwischen

- der Aufbaustrukturierung (oder Gebildestrukturierung) und
- der Ablauforganisation (oder Prozessorganisation).

Hier steht die Aufbaustrukturierung im Vordergrund, also die Frage, wie Einzelaufgaben in bestimmten „Stellen“ (Abteilungen etc.) zusammengefasst werden und wie diese durch Unterstellungen (Einfachunterstellung und Mehrfachunterstellung) und Befugnisse (insbesondere Entscheidungs-, Weisungs-, Verfügungs- und Informationsbefugnisse) miteinander verknüpft sind.

In Bezug auf die Befugnisse wird zwischen Vollkompetenz (alle wesentlichen Formen der Befugnisse sind gegeben) und Teilkompetenz (es fehlt z.B. an ungeteilten Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen) unterschieden.

Entscheidend für die Aufbaustrukturierung ist schließlich die Frage, nach welchem Kriterium ein Unternehmen gegliedert wird – etwa nach

- der verrichteten Tätigkeit (Fertigung, Vertrieb, Verwaltung etc.),
- Erzeugnissen (Motoren, Getriebe etc.),
- Phasen oder Prozessen (Fertigungsplanung, Werkstatt, Qualitätskontrolle etc.) oder
- Regionen (Norddeutschland, Süddeutschland etc.).

Etwas sperrig werden diese Kriterien auch als Zentralisierungsobjekt bezeichnet.

Organisationsformen

Die Organisationsformen lassen sich dann anhand dieser Merkmale der Aufbaustruktur unterscheiden und charakterisieren. Von Interesse sind insbesondere:

- Die *Linienorganisation* und die *Divisionalorganisation*. Beide sind dadurch gekennzeichnet, dass die Organisation nur nach einem Kriterium gegliedert ist (bei der Linienorganisation nach der verrichteten Tätigkeit, bei der Divisionalorganisation nach dem abgesetzten Produkt). Die einzelnen Stellen sind eindeutig einer höheren Stelle oder direkt der Unternehmensleitung untergeordnet (Einzelunterstellung) und üben immer Vollkompetenz aus, haben also auch Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse.
- Die *Stablinienorganisation*, in der der Unternehmensleitung Stabsstellen zugeordnet sind, die keine Vollkompetenz haben, insbesondere keine Entscheidungs- und Weisungsbefugnis. Den Stabsstellen ist außerdem keine andere Stelle unterstellt.
- Die *Matrixorganisation*, in der die untergeordneten Stellen sowohl einer operativen Stelle (Produktorganisation für Erzeugnis A) als auch einer oder mehreren Zentral- und Stabsstellen unterstellt sind. Das Unternehmen wird also nach mehreren Kriterien gegliedert. Befugnisse werden folgerichtig aufgeteilt oder gemeinsam ausgeübt. Kommt als weiteres Gliederungskriterium eine regionale Struktur hinzu (*Tensororganisation*), muss eine operative Einheit sich den Zentralstellen, der Produktleitung und einer regionalen Führung unterstellen. Mitunter werden diese Unterstellungen abgestuft dargestellt (durchgezogene und gepunktete Linie („dotted line“)).

Vorzüge und Nachteile dieser Organisationsformen in bestimmten Situationen schildert die einschlägige Literatur ausführlich. Uns interessiert erst einmal, in was für einer Organisationsform Herr Zimmer verortet ist.

Herr Zimmer und die Matrix

Klare Verhältnisse – Traum oder Albtraum, jedenfalls von gestern

Einfach wäre die Welt für Herrn Zimmer, wenn seine Rechtsabteilung eine klassische Stabsstelle ohne eigene Entscheidungsbefugnisse wäre und das Unternehmen in Regionalorganisationen unterteilt wäre, die der Unternehmensleitung (und nur dieser) unterstellt sind. Dann müsste Herr Zimmer nur darüber nachdenken, ob über die Einstellung eines Mitarbeiters in einer Regionalorganisation durch die Leitung des Gesamtunternehmens zu entscheiden ist. Wahrscheinlich würde die Prüfung negativ ausfallen und die Sache wäre erledigt.¹

¹ Natürlich kann auch in diesem Fall eine freihändige Vergabe von Posten durch den CEO gerügt werden, aber viel mehr als eine „Meldung“ würde von Herrn Zimmer nicht verlangt werden.

So einfache Strukturen sind in Zeiten komplexer Finanzierungs- und Eigentumsformen, der umfassenden Verantwortung von Vorständen für Risikomanagement und Compliance, aber auch durch die Vernetzung von Organisationsteilen und veränderte Leitbilder in der Führung von Unternehmen recht selten geworden. Es sei aber der Hinweis erlaubt, dass viele der Beteiligten sich noch so verhalten, als gäbe es nur einfache Unterstellungen und klare Verhältnisse. So wird ein – wie Herr Martins in unserem Beispiel – patriarchalisch agierender Manager häufig auf ein verständnisvolles Umfeld treffen und, solange „die Zahlen stimmen“ und der Führungsstil nicht allzu destruktiv ist, allerhand filigranen Organigrammen erfolgreich eine robuste Weltsicht entgegensetzen.

Kompliziertes Hier und Jetzt

Gehen wir aber hier von dem viel wahrscheinlicheren Fall aus, dass Herr Zimmers Rechtsabteilung durchaus eine eigenständige Instanz im Unternehmen ist, die Entscheidungen mitunter selbst und – häufiger – in komplexer Abstimmung mit anderen trifft und dabei bestimmte Verfahrens- und Informationsrechte hat. Kurz, Herr Zimmer lebt wie viele seiner Bereichsleiterkollegen in der Zentrale internationaler Unternehmen mit den Freuden und Leiden der Matrix im weiteren Sinne, teilt sich also Kompetenzen mit Produkt- und Regionalverantwortlichen ebenso wie mit anderen Zentralabteilungen. In *Abbildung 1* (S. 5f.) wird ein Blick auf die Bemühungen großer Unternehmen geworfen, ihre innere Verfassung in diesem Punkt den Lesern ihrer Geschäftsberichte zu erläutern.

„Wie ist die Rechtslage?“ – nicht hilfreich

Aber wo steht jetzt, wer über die Einstellung des Juristen entscheidet? Und was ist im Sinne des Unternehmens vernünftig? Hier überlagern sich verschiedene Aspekte. Werfen wir zuerst einen Blick auf die rechtliche Situation (auch wenn die meisten Kollegen aus guten Gründen wenig Zeit damit verschwenden werden):

- Grenzüberschreitende gesellschafts- und steuerrechtliche Konstruktionen werden in der Regel voraussetzen, dass eine Tochtergesellschaft in operativen Fragen selbständig handelt. Einzelmaßnahmen wie eine einzelne Einstellung muss die Geschäftsführung in der Regel nicht abstimmen. Häufig werden Tochtergesellschaften von Zentralabteilungen² auf Grundlage eines Poolvertrags oder einer vergleichbaren Konstruktion beraten. Meist dienen diese Verträge der angemessenen Zurechnung von Aufwand und Ertrag und der steuerlichen Optimierung. Sie werden die Tochtergesellschaft aber kaum dazu verpflichten, sich in einer bestimmten Frage beraten zu lassen. Also: keine Trumpfkarten für Zimmer.
- Für sich wiederholende bedeutende Abläufe wird es explizite Regelungen geben, die eine Einbeziehung von Zentralabteilungen vorsieht. So werden größere Investitionsentscheidungen und besonders sensible Entscheidungen nach einer Richtlinie vorbereitet, die auch Stellungnahmen der Rechtsabteilungen vorsieht. Regeln wird es auch für die Entsendung von Mitarbeitern und die Ernennung der Organe von Tochterunternehmen geben. Eine schriftlich verankerte Konsultationspflicht für die Besetzung einzelner Positionen unterhalb der ersten Führungsebene wird aber häufig steuer- und gesellschaftsrechtlich bedenklich sein. Gehen wir deshalb davon aus, dass Herr Zimmer hieraus keinen Honig saugen kann.
- Bei Verstößen gegen interne Regelungen (z.B. Compliance-Vorschriften in der Geschäftsordnung der Tochtergesellschaft) wird die Konzernmutter auch konkrete, auf den Einzelfall bezogene Maßnahmen in Betracht ziehen können. Nehmen wir deshalb an, dass Herr Martins mehrere Kandidaten interviewt hat, der bevorzugte Kandidat nicht offenkundig ungeeignet ist und die angebotenen Konditionen erst einmal nicht zu beanstanden sind. Herr Zimmer muss also in unserem Fall nicht einmal darüber nachdenken, ob die Revision oder eine andere Kontrollinstanz einzuschalten ist.

² Das gleiche gilt für „Querschnittsgesellschaften“, z.B. den IT-Dienstleister eines größeren Unternehmens oder auch eine ausgegründete Rechtsabteilung.

Bereichsleiter-Judo, Grundkurs: Taktik in komplexen Organisationen

Lassen wir, in Umkehrung der gebotenen Reihenfolge, erst einmal die (normative) Frage links liegen, ob Herr Zimmer überhaupt intervenieren sollte, und wenden uns seinen Optionen zur Einflussnahme, sozusagen den wichtigsten Griffen des Bereichsleiter-Judos zu:

- „Ober sticht Unter“: Herr Zimmer kann, wie bereits angedeutet, den Weg über seinen eigenen Vorgesetzten gehen, also den hierarchischen Hebel ansetzen. Das mag kurzfristig sehr effektiv sein, namentlich bei der Klärung von Hierarchien mit einem „new kid on the block“. Nachteil: So abgeleitete Autorität ist fragil und ein erfahrener CEO wird die Anzahl der Einzelinterventionen begrenzen. „Bella figura“ im Unternehmen macht Herr Zimmer auch eher dann, wenn er seine Konflikte selbst löst.
- „Man sieht sich mindestens zweimal“: Herr Zimmer kann mehr oder weniger subtil auf sein eigenes Droh- und Sanktionspotential verweisen („Ich zeichne deine Investitionsanträge mit ab; Du brauchst mich, wenn du einen Beschluss schnell auf den Weg bringen willst; Ich kann dich als Dienstleister bei deinen Projekten gut oder schlecht unterstützen.“). Dadurch weckt Herr Zimmer das Bewusstsein des Herrn Martins für die eigene Machtstellung und die (diesem vielleicht noch nicht deutliche) Komplexität der gegenseitigen Beziehungen. Alles, was über diese Information hinausgeht, ist allerdings letztlich unsachlich, bringt das Unternehmen nicht voran und kann wie der „Ober-sticht-Unter“-Griff dazu führen, dass Herr Zimmer selbst auf der Matte landet.
- „Zusammen geht es besser“: Herr Zimmer kann beitragsorientiert argumentieren, also darstellen, wie die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse für eine bestmögliche Entscheidung gebündelt werden. Er kann darauf hinweisen, dass ein angemessener Prozess hilft, Entscheidungen und die daran Beteiligten dauerhaft abzusichern. Ein guter Verkäufer (und hierzu werden viele Bereichsleiter früher oder später) kann aus der Interessenlage des Gegenübers argumentieren.
- „Aussitzen“ / „Umarmen“: Mit Widerwillen erwähnt sei, um im Bild zu bleiben, die ehrlose Flucht von der Matte, auftretend in der Taktik des vollständigen Ignorierens einer Spannungssituation oder auch der damit verwandten demonstrativen Umarmung („Herr Martins hat da einen Burschen ausgewählt, alle Achtung!“).

Wie der geübte Judoka diese und andere Griffe anwendet, hängt von der eigenen Disposition und seiner Wahrnehmung des Gegenübers ebenso ab wie vom Gegenstand einer Auseinandersetzung und dem Umfeld. Eine Auseinandersetzung ohne sachliches Ziel (also einen reinen Machtkampf) sollte niemand suchen, eine Lösung ist aber ganz ohne Hinweis auf Machtmittel längst nicht immer möglich.

Das Spannungsfeld zwischen Zentralfunktionen und Sparten-CEO: Siemens als Beispiel

Siemens ist sicherlich aufgrund seiner schier überwältigenden Größe für die meisten Unternehmen nicht ohne weiteres als Vergleichsobjekt geeignet. Der Finanzbericht 2011 der Siemens AG³ enthält aber folgende Passage, die die Spannungsfelder exemplarisch aufzeigt:

„Der Siemens-Konzern umfasst die Siemens AG, eine Aktiengesellschaft des deutschen Rechts, als Muttergesellschaft und rund 1.000 Gesellschaften, einschließlich Minderheitsbeteiligungen. [...] Unsere Organisation orientiert sich an folgenden Grundsätzen:

- CEO-Prinzip,
- durchgängige Geschäftsverantwortung der Sektoren, Divisionen und Geschäftseinheiten (Business Units) sowie

Abbildung 1: Formulierungen zur Rolle der Zentralfunktionen aus Geschäftsberichten

³ Finanzbericht 2011 der Siemens AG (dort: Kapitel C.1 aus dem zusammengefassten Lagebericht, S. 52); in unserem Text sind der besseren Lesbarkeit halber einige Passagen ausgelassen („[...]“).

- *uneingeschränkte fachliche Weisungsrechte ausgewählter Unternehmensfunktionen, soweit dies rechtlich möglich ist.*

Der Siemens-Vorstand ist das einzige Führungsgremium, das entsprechend dem deutschen Aktiengesetz die Gesamtverantwortung für die Geschäftsführung trägt. Auf allen anderen Ebenen unseres Unternehmens wird Führungsverantwortung hingegen stets Einzelpersonen zugeordnet, die eigenständig entscheiden und für ihre Aufgabenbereiche persönlich Verantwortung tragen (CEO-Prinzip). Dieses Prinzip schafft klare und direkte Verantwortlichkeiten und damit kurze Entscheidungswege.

Unsere Sektoren, deren Divisionen und Geschäftseinheiten sowie Financial Services (SFS) tragen als »Weltunternehmer« eine durchgängige Geschäftsverantwortung, einschließlich Ergebnisverantwortung. Ihre geschäftlichen Entscheidungen sind daher vorrangig von den regionalen Clustern und Länderorganisationen zu beachten (»Vorfahrtsregelung«). [...]

Die Leiter ausgewählter Unternehmensfunktionen (unter anderem Finanzen und Controlling, Recht und Compliance, Personal sowie Supply Chain Management) haben über ihre jeweiligen Richtlinienkompetenzen sowie Kontroll- und Koordinationsaufgaben hinaus uneingeschränkte fachliche Weisungsrechte gegenüber allen Teilen des Unternehmens, soweit dies rechtlich möglich ist.“

Diese Absätze beschreiben eine sehr komplexe Organisationsform (wohl eine Tensororganisation), geben aber gleichzeitig dem Bemühen um einfache Regeln (oder der hoffnungslosen Sehnsucht danach?) Ausdruck – hierfür stehen „CEO-Prinzip“, „uneingeschränkte fachliche Weisungsrechte“, „durchgängige Verantwortung“ und „Vorfahrtsregelung“. Diese Simplizität kann es wohl nicht geben, wenn in einem komplexen Lebenssachverhalt (etwa dem Buhlen um einen Großauftrag) gleichzeitig der AG-Vorstand in seiner Gesamtheit, der Sparten-CEO als „durchgängig verantwortlicher Weltunternehmer“ und der (allerdings nur nach rechtlicher Prüfung!) „uneingeschränkt fachlich“ anweisende Chefjurist beteiligt sind.

Spott ist trotzdem nicht angebracht, denn die Passage ist trotz ihrer scheinbaren Widersprüchlichkeit durchaus nicht inhaltsleer. Immerhin ist der Vorrang der Sparten- vor der Regionalorganisation unzweideutig und die Kompetenz der Fachbereiche („Unternehmensfunktionen“) zur Setzung und Kontrolle von Richtlinien und zu fachlichen Weisungen gibt Kriterien an die Hand, mit denen die Beteiligten Einzelfälle lösen können.

Versuchen Sie das einmal anhand der folgenden Formulierung, die sich in einem anderen Geschäftsbericht⁴ findet, der gleichzeitig die Eigenverantwortung der Sparten-CEOs unterstreicht:

„Die Konzernfunktionen [hierzu zählt auch die Rechtsfunktion] steuern, koordinieren und überwachen die Aktivitäten der Unternehmensgruppe und beraten und unterstützen die Geschäftsgruppen.“

Häme ist auch hier fehl am Platz, wahrscheinlich tut die Rechtsabteilung genau das Beschriebene. Die Formulierung will wohl – anders als die oben zitierte Passage – auch nicht über die Verteilung von Kompetenzen informieren, sondern Aufgaben darstellen. Trotzdem mag der eine oder andere „Operative“ sich im Unternehmensalltag fragen, ob er gerade „beraten und gesteuert“ oder „überwacht und unterstützt“ wird. Diese Zweideutigkeit lässt sich nur dann ausschließen, wenn die Führungsaufgaben (Wahrnehmung der Gesellschafterinteressen, Stewardship) personell und organisatorisch von den beratenden, unterstützenden und koordinierenden Aufgaben getrennt werden. Das ist bei Siemens durch die schiere Größe des Unternehmens möglich (und wird wohl auch so gehandhabt), aber einem Unternehmen mit „nur“ einigen Milliarden Euro Umsatz werden dafür häufig die Ressourcen (sprich: die Vielzahl unterschiedlich spezialisierter Juristen) fehlen.

⁴ Geschäftsbericht 2011 der Unternehmensgruppe Freudenberg, dort in der vorangestellten Darstellung der Unternehmensgruppe; die Erläuterung in [...] haben wir eingefügt.

Herr Zimmers Griff – Kooperation vor Konfrontation

Gehen wir davon aus, dass Herr Zimmer die wesentlichen Griffe kennt und Machtmittel zwar nicht mit Lust anwendet, einen robusten Auftritt im Unternehmensinteresse aber auch nicht scheut. Seine Bereichsleiter-Kollegen und die operativen Manager sprechen ihn in der Regel frühzeitig an, wenn die Rechtsabteilung einen wesentlichen Beitrag erbringen kann oder ihre Interessen berührt sind. Diese Position als „faktische Instanz“ hat er sich erarbeitet, indem er in den ersten Jahren seiner Tätigkeit recht penetrant und gebetsmühlenhaft seine Einbeziehung gefordert und, mindestens genauso wichtig, dann auch tatsächlich einen ordentlichen Beitrag in angemessener Zeit geliefert hat. Er gilt als gut informiert und pflegt seine Kontakte im weitverzweigten Unternehmen systematisch. So hat er erreicht, dass ihn gute und schlechte Nachrichten so zügig erreichen, dass er und seine Leute ihre Leistung rechtzeitig und zielgenau erbringen können. Die „rechtliche Durchdringung“ des Unternehmens ist also angemessen.

Gehen wir weiter davon aus, dass Herr Martins (insbesondere in seinem eigenen Sprengel) zwar klare Verhältnisse bevorzugt und auch einen gut entwickelten Sinn für Hierarchien hat, aber primär daran interessiert ist, in seiner neuen Position eine gute Leistung zu erbringen und sich im Unternehmen für noch höhere Aufgaben zu empfehlen. Entsprechend teilt er mit Herrn Zimmer das Interesse an einer bestmöglichen juristischen Unterstützung seines Vorhabens und ist nicht erpicht darauf, sich mit dem anerkannten Juristen in den Clinch zu begeben.

Das bleibt auch Herrn Zimmer nicht verborgen, der die Zeit bis zur Zusendung der Unterlagen des Kandidaten genutzt hat, um aus seinen Kanälen mehr über Herrn Martins zu erfahren. Entsprechend beschließt er, sachlich seinen Beitrag zu einer möglichen Besetzung darzustellen und Herrn Martins außerdem darauf hinzuweisen, dass im vergangenen Jahr zwei operative Manager der Hierarchiestufe des Herrn Martins ihn bei der Vor- und Endauswahl eines Juristen als Mitentscheider einbezogen haben. Er geht davon aus, dass die beiden Genannten, von Herrn Martins befragt, auf seinen Beitrag, aber auch auf seine informelle Machtstellung im Unternehmen hinweisen. Die ungeduldige Frau Lauer, der er von seinem Vorhaben erzählt, findet das offenkundig zu wenig direkt und würde Herrn Martins lieber „stellen“ und klipp und klar verlangen, das Bewerbungsverfahren noch einmal von vorne aufzurollen. Hier lässt sich über Stil und Klarheit streiten. Für Herrn Zimmers Vorgehen spricht, dass es dem hierarchiebewussten Herrn Martins ermöglicht, aufgrund einer neuen Informationslage eine neue, eigenständige Entscheidung zu treffen.

Und tatsächlich, einen Tag nach einer entsprechenden Nachricht ruft Herr Martins ihn an: „Ich glaube, ich habe verstanden, was du mir sagen willst. Erklär du mir, wie wir aus deiner Sicht vorgehen sollten, und ich werde schauen, was ich davon umsetzen kann“. Herr Zimmer lächelt in sich hinein und weiß, was er Herrn Martins in den nächsten Minuten vorschlagen wird. Wir wissen es nicht, da wir bislang zu wenig über Herrn Zimmers Unternehmen und die Aufgabe des einzustellenden Juristen wissen.

Herr Zimmers Welt – Beispiel einer Rechtsabteilung

Stellen wir uns Herrn Zimmers Arbeitgeber als ein technologieorientiertes, produzierendes Unternehmen mit drei Hauptsparten und Werken in einigen europäischen und asiatischen Ländern sowie den USA vor. Vertrieben werden die Produkte in mehr als einem Dutzend Ländern über Vertriebspartnerschaften und eigene Niederlassungen / Tochtergesellschaften.

Herr Zimmer steht am Stammsitz des Unternehmens einer Mannschaft von sieben Juristen und zwei Wirtschaftsjuristen vor. An anderen deutschen Standorten arbeiten zwei weitere Juristen in Tochtergesellschaften, die vor einigen Jahren erworben wurden. In den USA sind drei weitere Kollegen tätig, an anderen ausländischen Produktionsstandorten weitere fünf.

Herr Zimmers Leute am Stammsitz kümmern sich um „alles, was Recht ist“, also um gesellschaftsrechtliche Fragen und die Gesellschaftsorgane, die recht regelmäßig anfallenden M&A- und Finanztransaktionen, bedeutende operative Verträge, Vertriebsfragen einschließlich des Wettbewerbs- und Kartellrechts, Immobiliengeschäfte und – zu Zimmers Leidwesen – auch um Compliance. Sie entwerfen Gruppenrichtlinien und stimmen diese mit den verschiedenen Beteiligten ab. Herr Zimmer berichtet an den CEO. Er ist Prokurist der Managementholding und – wie einige seiner Mitarbeiter – Mitglied verschiedener Organe von Tochtergesellschaften, aber nicht Teil der Managementteams auf der Ebene des Konzerns oder der Tochtergesellschaften.

Zimmer hat je zwei seiner Juristen den drei Sparten des Unternehmens zugeordnet, ein auf Gesellschaftsrecht spezialisierter Kollege kümmert sich mit den Wirtschaftsjuristen vor allem um das Corporate Housekeeping und die Hauptversammlungen. Die erfahreneren Kollegen sorgen außerdem in je einem Rechtsgebiet für den Aufbau von Know-how und unternehmensweiten Standards.

Die hier nur unvollständig beschriebene Situation ist nicht untypisch für eine Rechtsfunktion mittlerer Größe. In sehr großen Unternehmen mit überdurchschnittlicher rechtlicher Komplexität wird meist zentralisierter und spezialisierter gearbeitet. Dort können die verschiedenen Aufgaben – Beratung, zentrale Steuerung und Kontrolle etc. – auch verschiedenen Stellen zugeordnet werden. *Abbildung 2* (auf der folgenden Seite) entspricht vereinfachend einer von uns verwendeten Systematik zur Charakterisierung von Rechtsfunktionen und gibt etwas Rüstzeug, mit dem man die Beschreibung von Herrn Zimmers Umfeld vervollständigen könnte.

Asiatische Aufgabe – Beispiel einer Mehrfachunterstellung

Die neue Position in Asien fügt sich nicht besonders harmonisch in das Gesamtbild ein. Die Regionalorganisation Asien wurde nach längerer Diskussion ins Leben gerufen. Hier griffen die besondere Dynamik der asiatischen Produktions- und Absatzmärkte, lange Flugzeiten für Holdingmitarbeiter sowie kulturelle und steuerliche Erwägungen ineinander. Die Regionalorganisation liegt – auch optisch im neuen Organigramm – quer zu der bislang recht konsequenten Gliederung des Unternehmens nach Sparten und Stabsstellen. Die Gesellschaft, in der die Regionalorganisation angesiedelt ist, ist durch recht komplexe Dienstleistungsverträge in den Konzern eingebunden.

Herr Zimmer erklärt Herrn Martins, dass er eine Juristenstelle „vor Ort“ ohne Mühe durchsetzen konnte. Zwar hatten seine Mitarbeiter, insbesondere die engagierte Frau Lauer, bislang noch mit der schnellen Expansion in Asien Schritt halten können, allerdings nur durch besonderen Einsatz und unter Vernachlässigung weniger dringender, aber ebenfalls wichtiger Projekte. Für die Operativen vor Ort war außerdem die durch die langen Flugzeiten notwendige sichere Vorausplanung von Terminen recht aufwändig. Im Laufe des Gesprächs stellt sich nun heraus, dass Herr Martins die vor einiger Zeit erarbeitete Stellenbeschreibung für die Position nicht vor Augen hat. Herr Zimmer zählt die Hauptverantwortlichkeiten auf:

- Unterstützung bei Expansionsprojekten, insbesondere auch Steuerung der entsprechenden Anwaltsleistungen,
- Aufbau von Rechtsabteilungen in zwei größeren Landesorganisationen und
- Unterstützung der zentralen Rechtsabteilung bei Compliance-Aufgaben.

„Naja.“ sagt Herr Martins ernüchtert, „Das ist dann wohl auch dein Mann oder deine Frau. Dotted line, nicht wahr – ich bin Disziplinarvorgesetzter, aber du hast fachliche Weisungsbefugnis.“ Herr Zimmer ist für einen Moment geneigt, einfach zu bejahen und dazu überzugehen, über die nächsten Schritte zu sprechen.

Abbildung 2:
Fragenkatalog zum
Profil der Rechtsfunktion

Profil einer Rechtsabteilung / der Rechtsfunktion

Organisation

- Ist eine zentrale Rechtsabteilung gebildet?
- Wem ist der Leiter Recht unterstellt?
- Gibt es Juristen außerhalb der zentralen Rechtsabteilung?
- Welche Hierarchiestufen und Unterstellungen gibt es in der Rechtsfunktion?
- Nach welchen Kriterien ist die Rechtsfunktion gegliedert / werden Aufgaben verteilt?
- Sind die Beziehungen zu betreuten Unternehmensteilen durch Verträge, Richtlinie etc. formalisiert?
- Welche Weisungs- und Informationsrechte hat die Rechtsabteilung?
- In welchen Gremien ist die Rechtsabteilung vertreten?

Aufgabe (Breite des Aufgabenfelds)

- Welche Organisationsteile werden betreut?
- Welche Abläufe und Vorfälle werden betreut und wo liegen Schwerpunkte?
- Wie ist der Aufgabenbereich gegenüber anderen Funktionen / Abteilungen abgegrenzt (insbesondere in Bezug auf Steuern, arbeitsrechtliche Fragen, gewerbliche Schutzrechte, Compliance / Risikomanagement)?
- Welche nichtjuristischen Aufgaben (Beteiligungsführung, Verbandsarbeit, politische Kontakte, strategische Entwicklung etc.) werden wahrgenommen?

Leistung (Tiefe, Intensität und Qualität der Leistungserbringung)

- Welche Leistungen werden selbst erbracht, welche nur vermittelt („eingekauft“)?
- Wie hoch ist der Anteil projektorientierter oder durch einen besonderen Anlass induzierter Arbeit, wie hoch der Anteil „laufender Beratung“ in wiederkehrenden Abläufen?
- Umfasst die Betreuung auch Projektkoordination und Verhandlungsführung?
- Welche Menge, Qualität, Geschwindigkeit und Kommunikation wird verlangt und welche geliefert? Wird konzeptionelles Arbeiten verlangt?
- Welchen Anteil haben Dienstleistungen und welchen Kontrolle und Steuerung (Stewardship)?

Ressourcen

- Welche Mittel stehen für externe Beratung, Reisen, Fortbildung, Literatur und administrative Unterstützung zur Verfügung?
- Wie viele Juristen gibt es? Wie werden diese finanziell und hierarchisch gestellt?

Reife / Dynamik

- Ist die rechtliche Durchdringung des Unternehmens angemessen?
- Wie haben sich die genannten Eigenschaften in den letzten drei Jahren geändert?
- Wie werden sich die genannten Eigenschaften in den kommenden drei Jahren ändern?

Rolle

- Wie kann die Rolle im Unternehmen zusammenfassend beschrieben werden?

Doch dann sagt er: „Dotted Line klingt immer sehr griffig, aber hilft im wirklichen Leben längst nicht immer. Wenn du mit Unterstützung deines Juristen vor Ort einen Vertrag verhandelst, den du selbst ohne Genehmigung aus der Zentrale unterzeichnen kannst (und das sind glücklicherweise immer noch eine ganze Menge), dann müsst ihr zwar die verschiedenen Konzernrichtlinien und Mindeststandards beachten, aber du hast volle Weisungsbefugnis und ich nichts zu melden. Wenn unser Neuling in meinem Auftrag einen Compliance-relevanten Sachverhalt untersucht, hast du dich herauszuhalten, da hilft auch keine Disziplinargewalt. Die impliziert übrigens auch, dass du Jahresgespräche führst, Zielvereinbarungen triffst und die variable Vergütung vorschlägst. Ganz allein kannst du hier nicht handeln, weil du manche Ziele höchstens teilweise formulierst und auch nicht allein darüber urteilen kannst, ob sie erreicht wurden.“ „Hm“ grummelt Herr Martins „dann werden wir wohl jetzt öfters telefonieren.“ Herr Zimmer setzt Herrn Martins schließlich noch das komplexe Vertragswerk auseinander, das die beschriebenen faktischen Verhältnisse steuerlich, in der Kostenzurechnung sowie gesellschafts- und arbeitsrechtlich widerspiegeln soll.

Herr Zimmers Darstellung trifft den Nagel auf den Kopf. Die vereinfachte Unterscheidung zwischen fachlicher und disziplinarischer Weisungsbefugnis ist wenig aussagekräftig, da die zentrale Rechtsabteilung in den vielen Fällen nicht nur Regelhüterin, sondern auch oder sogar ausschließlich Dienstleisterin ist, die wie ein externer Berater zwar Lösungen vorschlagen, aber nicht durchsetzen kann. Natürlich strahlen die Rollen als Kontrolleurin und Helferin aufeinander ab: Wer sich in einem Projekt als Dienstleisterin erheblich engagiert, wird zum internen Kunden kein ganz distanziert-neutrales Verhältnis haben. Und wer in anderer Sache über Angelegenheiten mit zu entscheiden hat, kann sicherlich seinen Vorschlägen im Rahmen einer Unterstützungsleistung mehr Gehör verschaffen. Trotzdem sollten sich die Beteiligten immer bewusst sein, in welcher Rolle sie sich gerade befinden. Hierbei kann sprachliche Präzision im mündlichen und schriftlichen Umgang helfen und sicher auch die hier von Herrn Zimmer betriebene Klärung der Rollen gegenüber Neuankömmlingen.

Rollen und Funktionen können zweifellos sauberer getrennt werden als hier geschildert. Insbesondere kann die Compliance-Organisation so gestaltet werden, dass ein Mitarbeiter vor Ort der zentralen Compliance-Funktion direkt und ausschließlich zugeordnet wird. Viele Unternehmen werden hierfür aber bei der Ausgestaltung der Rechtsfunktion schlicht nicht die Ressourcen haben – oder haben aus anderen Gründen die Entscheidung getroffen, die Compliance- und Rechtsfunktion in andere, affine Rollen zu integrieren. Gerade in mittelgroßen Unternehmen mit großer geographischer Spannweite wird letztlich eine geringe Anzahl von Verantwortungsträgern mit der hier beschriebenen Mehrdeutigkeit von Rollen leben. Aber wie besetzt man solche Rollen?

Alles gemeinsam und nach den Regeln – Einstellungen bei Mehrfachzuordnungen

Vorab: Es empfiehlt sich hier noch mehr als bei Stellen mit einfacher Zuordnung nach den Regeln zu spiegeln. Das heißt zuerst, dass Herr Zimmer und Herr Martins gemeinsam Verantwortung für den Auswahlprozess übernehmen müssen. Das beginnt bei der Frage, wie und wo man sucht und umfasst persönliche Gespräche mit Kandidaten ebenso wie eine gemeinsame Abwägung, Entscheidung und Vorbereitung der Eingliederung. Nach unserer Erfahrung kooperieren die Beteiligten in den meisten Fällen sehr vernünftig, wenn sie die gegenseitigen Interessen vorher abgeklärt haben. Eine ungelöste Personalfrage belastet das vielschichtige Verhältnis der Beteiligten (und beeinflusst die Meinung im Unternehmen zu deren Eignung für ihre Aufgabe).

Genau nach den Regeln gespielt werden sollte bei Höhe und Modalitäten der Vergütung und bei der übrigen vertraglichen Gestaltung. Wer schon in sich deutlich unterscheidenden Rollen agieren muss, sollte im Übrigen auf festem Boden stehen und nicht bei Wechsel der Beteiligten, genauerer Prüfung durch die Personalabteilung etc. in eine prekäre, Abhängigkeiten von einer Seite schaffende Situation kommen können.

Die Mehrdeutigkeit der Rolle sollte auch gegenüber dem Kandidaten offen angesprochen werden und ein vermuteter souveräner Umgang explizit als Eignungskriterium festgehalten und diskutiert werden. Nach unserer Erfahrung geschieht dies auch, sobald ein erfahrener Unternehmensjurist an der Auswahl beteiligt ist oder eine Organisation insgesamt ihre Erfahrungen mit Doppelunterstellungen vernünftig auswertet.

Wenn Herr Zimmer und Herr Martins sich gemeinsam Lebensläufe anschauen, werden sie außerdem bewusst oder unbewusst ergründen wollen, ob Kandidaten, salopp gesprochen, „geländegängig“ sind, also in der Lage ist, sich schnell und ohne aufwändige Unterstützung in einer komplexen Umgebung mit unterschiedlichen Kulturen zurechtzufinden. Insbesondere Herr Zimmer wird angesichts der großen Distanz schließlich nur jemanden einstellen wollen, der sich aus eigenem Antrieb an vereinbarte Regeln hält und die Bedeutung dieser Regeln in einem größeren Unternehmen auch gut einschätzen kann.

Herr Martins erster Kandidat sollte übrigens ebenso geprüft werden wie andere Kandidaten. Dass er Herr Martins' Vertrauen genießt, ist auch für Herrn Zimmer kein Nachteil, wenn es sich nicht um einen Fall von Nibelungentreue handelt, die andere Loyalitäten ausschließt.

Idealerweise schaffen Herr Zimmer und Herr Martins mit der gemeinschaftlichen Besetzung eine gute Grundlage für ihre weitere Zusammenarbeit.



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

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.