



Philip Kübler*

Leistung und Leitung von Unternehmensjuristen

Harte und weiche Faktoren zwischen Management und Recht

Inhaltsübersicht

- I. Einleitung
- II. Wie lässt sich die Leistung von Unternehmensjuristen messen?
 1. Schutz als erstes Ziel – was bewirken wir?
 2. Service als zweites Ziel – wie wirken wir?
 3. Nebenziele und Einbettung in ein Zielsystem
 4. Messung der Hauptziele «Pannen vermieden, Partner zufrieden»
- III. Besonderheiten beim Führen von Juristinnen und Juristen
- IV. Was setzt gutes Legal Management voraus?
- V. Wechselseitiges Lernen von Management und Recht
- VI. Schluss

I. Einleitung

Welche Ziele verfolgt ein Konzern mit seinen Unternehmensjuristen, und wie lässt sich deren Leistung messen? Gibt es Besonderheiten in der Führung von Unternehmensjuristen? Welche betrieblichen Voraussetzungen bestimmen ihre Arbeit? Und was können Juristen und Manager voneinander lernen?

Basierend auf persönlichen Erfahrungen und auf dem Austausch mit Berufskollegen und Führungskräften haben sich einige Erkenntnisse zum Legal Management herausgebildet, die ich nachfolgend gerafft darstelle. Deren Bewährung für ein Industrieunternehmen mit intensiver Sektorregulierung (Telekommunikation und Rundfunk) und hoher, auch politisch geprägter Risikoexposition (Bundesmehrheit und Grundversorgung, Marktführerschaft) bedeutet natürlich nicht, dass sich die Erkenntnisse unbesehen auf andere Branchen und Konzerne übertragen lassen.

II. Wie lässt sich die Leistung von Unternehmensjuristen messen?

Ein Verkäufer von Produkten ist gegenüber seinen Vorgesetzten ergebnisverantwortlich. Es findet eine Zurechnung des Verkaufserfolgs zu seiner Person statt.

Der Kristallisationspunkt dieser Zurechnung ist die Ziel- oder Leistungsbeurteilung. Sie beeinflusst die variable Lohnkomponente. Hier, im Beispiel des Verkäufers, ist das zielorientierte Führen breit akzeptiert und fällt methodisch relativ leicht.

Für Unternehmensjuristen und Träger anderer Supportfunktionen sind Zweck und Ziel ihres Strebens weniger klar. Erkundigt man sich bei Managern innerhalb und ausserhalb des eigenen Unternehmens, so ergibt sich das folgende Bild: Die Vorgesetzten und Kunden der Unternehmensjuristen suchen erstens die Gewissheit, dass das Unternehmen keine unnötigen rechtlichen Fehler macht und keine fahrlässigen Risiken eingeht. Und sie erwarten zweitens eine tadellose, zuvorkommende Dienstleistung.

Verwaltungsrat und Management versprechen sich, beides zu erhalten, wenn sie fach- und branchenkundige Juristen beschäftigen, die zugleich verlässliche Persönlichkeiten sind und Führungskompetenz besitzen.

1. Schutz als erstes Ziel – was bewirken wir?

Im Unternehmen sind Juristen selten die Hauptverantwortlichen: Über oder neben ihnen stehen die Geschäftsverantwortlichen. Sie treffen die Entscheide und stehen für deren Konsequenzen ein.

Doch auch die Unternehmensjuristen sind involviert. Sie übernehmen Mitverantwortung – für vieles, ja eigentlich sogar für alles, denn es gibt kaum unternehmerische Vorgänge ohne jeden rechtlichen Bezug.

Nimmt man die oben skizzierte Erwartung des Managements ernst, so liegt die erste Aufgabe der Unternehmensjuristen darin, das Unternehmen vor unerwünschten und unbewussten Nachteilen zu schützen. Dies, ihrer Funktion entsprechend, mit Bezug auf Recht und Verträge. Weil gute Rechtsanwendung und gute Verträge mehr zu bieten haben als Sicherheit, gesellt sich zur Pflicht eine Kür: Die Unternehmensjuristen sollen für das Unternehmen Chancen nutzen und Handlungsmöglichkeiten schaffen. Der Unternehmensjurist ist ja in der Lage, neben der Defensivarbeit auch offensive Erfolge zu gestalten.

* Dr. iur. Philip Kübler, Rechtsanwalt, LL.M., General Counsel Swisscom AG.

Ob die Unternehmensjuristen ihre Schutzaufgabe wirksam erledigen, lässt sich am Ende der Beurteilungsperiode durchaus ermitteln. Mathematische Genauigkeit ist dabei weder möglich noch erforderlich. Es geht darum, ob die Unternehmensjuristen für Öl oder Sand im Betriebsgetriebe gesorgt haben. Ein guter Ausgangspunkt ist die negative Betrachtung: Sind Pannen oder Unfälle eingetreten, die das Unternehmen gefährdeten oder ihm Schaden zufügten? Sind Unternehmens- oder Projektziele verfehlt worden? Und hätten die Unternehmensjuristen dies irgendwie vermeiden können?

Im letzten Punkt sind Grosszügigkeit und die Fähigkeit zu Selbstkritik gefragt. Die Bedeutung unserer Rolle im Unternehmen verlangt, dass wir Juristen unsere Mitverantwortung lieber zu extensiv als zu beschränkt verstehen. Wenn der Unternehmensjurist vor einem weit reichenden vertraglichen Konkurrenzverbot oder vor einer kartellrechtlich heiklen Aktivität warnt, reicht das nicht immer. Schon gar nicht, wenn er seinen Input auf die juristische Fachmeinung beschränkt, ohne den Weg zu Ende zu denken und eine persönliche Empfehlung aus Gesamtsicht abzugeben. Folgt ihm nämlich der hauptverantwortliche Manager nicht, und wird das Unternehmen für dieses Wagnis später bestraft, so muss sich der Unternehmensjurist fragen: Konnte ich wirklich nichts mehr tun, um für meine Überzeugung einzutreten? Wer sich im ersten Anlauf nicht durchsetzen kann, muss einen zweiten und dritten nehmen.

Die Suche nach «Pannen und Unfällen» löst wertvolle Diskussionen zwischen Unternehmensjuristen, Vorgesetzten und Leistungsbezügern aus. Man geht der Frage nach, welche Ziele und Werte das Unternehmen verfolgt, und wie die internen Akteure zusammenarbeiten. Eine Schuldzuweisung oder Exkulpation nach rechtlichen Kategorien wäre hier fehl am Platz. Denn auch der Verkäufer wird Ende Jahr an den Verkaufszahlen gemessen, ohne dass er unattraktive Produkte, schwierige Marktbedingungen oder die schlechte Arbeit seines Vorgängers vorschützen könnte.

Nach meiner Erfahrung fällt es den Juristen – auch auf Kaderstufe – schwer, sich die Nachteile, welche ihr Unternehmen erleidet, zurechnen zu lassen. Das Mitfeiern unternehmerischer Erfolge fällt wesentlich leichter als seine Kehrseite, das Mitleiden.

2. Service als zweites Ziel – wie wirken wir?

Wäre die beschriebene Schutzaufgabe das abschliessende Programm der Unternehmensjuristen, so könnte daraus eine strenge, Risiken vermeidende Arbeitsweise resultieren: eine Kultur des Heikel-Findens und Nein-Sagens. Das Unternehmen würde vielleicht sicherer leben, aber Chancen verpassen. Früher oder später zerstört dies Ruf und Einfluss der Rechtsabteilung.

Es braucht also ein Gegengewicht. Hier bietet sich die Dienstleistungskomponente der Juristentätigkeit an, die Servicequalität. Sie wird im Rahmen eines Feedbacksystems beurteilt. Man stellt per E-Mail oder in Kurzinterviews einfache Fragen nach dem persönlichen Kundenerlebnis und der Zufriedenheit im Vergleich mit den Erwartungen. So gehen strukturierte Stellungnahmen ein, und zwar durch den Kreis der Personen, welche im Unternehmen den Rat und die Tat der Juristen genutzt haben.

Solche Fremdbeurteilungen dienen den internen Juristen als Spiegelbild. Sie bringen eine menschliche Dimension in die von Sachlichkeit geprägte Selbstbetrachtung des juristischen Fachpersonals. Meine Teamkollegen und ich haben immer wieder festgestellt, dass die eigentliche juristische Arbeit wenige Wellen wirft und in der Regel weder Eindruck macht noch Kummer bereitet. Es ist hingegen umwerfend, wie laut die internen Kundenstimmen auf scheinbare Äusserlichkeiten von Kommunikation, Arbeitsstil und Einsatzbereitschaft hinweisen – im Guten wie im Schlechten.

Das gilt es zu akzeptieren. Wir Unternehmensjuristen werden so immer wieder an Vorurteile und Vorlieben erinnert, die wir eigentlich bestens kennen:

- Man wünscht von den Anwälten praxisnahe Lösungen, Ideen und Rat, nicht theoretische Problemlisten, Belehrungen und Besserwisserei.
- Geschäftsverstand und erlebbare Business-Nähe sind gefragt, nicht Fachdünkel.
- Den Kunden gefallen präzise Auskünfte in einfacher Sprache statt gewundene Erläuterungen und komplizierte Wendungen.
- Fokussieren Manager gerade auf eine brennende Herausforderung, so soll man sie nicht mit Verwaltungsthemen belasten, sondern diese Aufgaben im Stillen erledigen oder einen günstigen Augenblick zur sparsamen Bearbeitung dieser Aspekte abwarten. (Die Auffassung, was alles zu den geringgeschätzten Verwaltungsthemen statt zu den erhabenen Businesssthemen gehört, kann ausserordentlich weit gehen!)
- Nicht zuletzt schätzen die internen Kunden ein angenehmes, freundliches Auftreten ihres Unternehmensjuristen, eine verbindliche Beziehung. Über permanente Sachlichkeit und Prinzipientreue schützen sie den Kopf.

Nimmt man sie für bare Münze, so machen Feedbacks eine Rechtsabteilung geschmeidiger und wirksamer, und sie führen zur Abrundung von Juristenpersönlichkeiten. Sie setzen die Experten dem Test aus, ob ihnen gewisse Anpassungen ihres Verhaltens und Stils (noch) möglich sind.

3. Nebenziele und Einbettung in ein Zielsystem

Die beschriebene doppelte Zweckbestimmung heisst also Schutz und Service, oder prägnant: «Pannen vermieden, Partner zufrieden». Sie verleiht dem Wirken von Unternehmensjuristen eine Richtung und legt zugleich ein berufsimmanentes Spannungsfeld offen zwischen Compliance/Risikomanagement einerseits und Support/Beratung andererseits. Die genannten Ziele ermöglichen zielorientiertes Führen juristischer Fachleute und stellen ihnen eine Arbeits- und Reflexionsbasis zur Verfügung. Das Zielpaar hat den weiteren Vorzug, dass das gesamte Tun und Streben der Mitarbeiter ziel führend wirken kann, nicht bloss die Arbeit für ein einzelnes Thema oder Rechtsproblem.

Für den *courant normal* sind die persönlichen Ziele im erwähnten Zielduo enthalten und können auf das Individuum unverändert heruntergebrochen werden.

Einzig dann, wenn der oberste Rechtsverantwortliche selber Jurist ist, empfehle ich, als drittes Ziel eine Qualitätsbeurteilung einzuplanen. Denn ein vorgesetzter Fachexperte wird es sich nicht nehmen lassen, an die Arbeitsergebnisse seiner Mitarbeiter inhaltliche und formale Anforderungen zu stellen und deren Erfüllung persönlich zu begutachten. Ein solches Qualitätsziel sollte berücksichtigen (was leider oft vergessen geht), welche Menge und Komplexität an Arbeit ein interner Jurist im Vergleich mit anderen bewältigt. Auf diese Weise gesellt sich zum Instrument «Pannen vermieden, Partner zufrieden» ein weiteres: die Vorgesetztenbeurteilung.

4. Messung der Hauptziele «Pannen vermieden, Partner zufrieden»

Wie lassen sich das Schutz- und Serviceziel messen und der Grad an Zielerfüllung zur Lohnkomponente ummünzen?

Jedes System der zielorientierten Führung gewinnt bekanntlich, wenn die Resultate konkret definiert sind. Der eingangs erwähnte Verkäufer macht es vor: Seine Verkaufsleistung wird am Umsatz gemessen, daneben vielleicht an einer Kennzahl zur Kundenzufriedenheit gemäss seriöser, periodisch gleichmässig durchgeführter

Kundenbefragung. Die Herausforderung liegt also im Umgiessen eines qualitativ formulierten Ziels in quantitativ formulierte Resultate. Dabei darf ruhig Raum für Interpretation zurückbleiben. Denn entscheidend sind das gemeinsame Verständnis von Vorgesetztem und Mitarbeiter sowie die Bereitschaft, die Zielbeurteilung im Dialog vorzunehmen und über die Zeit eine stabile Praxis zu schaffen.

Beim Schutz-Ziel darf man für eine vollständige Zielerreichung (also 100%) voraussetzen, dass in der Messperiode «keine wesentlichen Pannen oder Unfälle» eingetreten sind. Das Service-Ziel wiederum ist dann erreicht, wenn die Erwartungen der relevanten internen Kunden im Durchschnitt erfüllt worden sind – nach der subjektiven Einschätzung der Leistungsbezüger in einer einfachen Befragung. Ein Unterschreiten oder (sofern das möglich sein soll) Überschreiten dieses 100%-Leistungsniveaus ist dann an entsprechende Sensitivitäten zu knüpfen.

Die Zielerfüllung und der variable Lohn sind in unten stehender Abbildung beispielhaft dargestellt.

Es bietet sich an, die beiden Ziele je hälftig zu gewichten. Ein Rechenbeispiel soll dies veranschaulichen. Nehmen wir an, das jährliche Salär eines jungen Juristen betrage fix 100 000 und variabel zusätzlich 10% davon. Der Erwartungslohn im Fall von 100% Zielerreichung beträgt somit 110 000. Sofern ein *overshoot* um weitere 10 000 möglich ist, steht ein Pechvogel gegenüber einem maximalen *outperformer* in einer theoretischen Distanz von 20 000.

Nun wird der Extremwert einer Zielerfüllung von 200% in der Praxis eines Supportbereichs kaum je erzielt. Folglich liegen die realistischen finanziellen Effekte um den Mittelbereich herum. Auf den ersten Blick mag das als zu wenig erscheinen, um monetäre Anreize zu setzen. Auf den zweiten Blick empfinde ich diese Grössenordnung in Franken für einen weiten Kreis von Unternehmensjuristen in der Schweiz für vernünftig. Die finanziellen Leistungsanreize spielen für die meisten Kolleginnen und Kollegen eine bloss unterstützende Rolle, sie haben aber Symbolgehalt.

Vorliegend lautet die Ansage des Vorgesetzten: «Wer die Erwartungen der Kunden mehrheitlich übertrifft oder mit Zusatzerfolgen einen besonderen Akzent setzt, wird

Zielerfüllung	«Pannen vermieden» (Schutz)	«Partner zufrieden» (Service)	Lohnkomponente (Beispiel)
200%	mehrere zusätzliche Erfolge	Erwartungen stark übertroffen	20 000
150%	zusätzlicher Erfolg	Erwartungen leicht übertroffen	15 000
100%	keine Pannen/Unfälle	Erwartungen erfüllt	10 000
50%	wenige Pannen/Unfälle	Erwartungen leicht untertroffen	5 000
0%	viele Pannen/Unfälle	Erwartungen stark untertroffen	0

Ende Jahr dafür mit einigen bis vielen Tausend Franken belohnt.» Das entspricht etwa einer Gratifikation oder einem Sonderbonus, welche viele Chefs für gute Leistungen oder Wohlgefallen ad hoc auszuzahlen bereit sind – allerdings ohne dafür ein voraussehbares, faires Vorgehen zu wählen.

III. Besonderheiten beim Führen von Unternehmensjuristen

Die Ziele «Pannen vermieden, Partner zufrieden» beruhen auf einem bestimmten Führungsverständnis. Es lässt sich illustrieren durch die Begriffe:

- *Verantwortung*: Einstehen, persönliche Konsequenzen gewärtigen; und
- *Selbständigkeit*: Eigene Wahl der Mittel und Wege.

Um diese Führungswerte und das beschriebene Zielssystem zu würdigen, muss man sich zunächst die Abwesenheit von beidem vorstellen. Wie fördert und überprüft dann der Leiter eines Rechtsdienstes, sei er Jurist oder nicht, die Leistung seiner Mitarbeiter?

Fehlen nämlich geeignete Zielvereinbarungen, so sieht sich der Mitarbeiter der autoritären Einzelwahrnehmung seines Vorgesetzten ausgeliefert. Was dieser sieht und hört, fließt in die Leistungsbeurteilung ein. Was an ihm vorbeigeht, wird ignoriert.

Das kann im Einzelfall funktionieren. Häufiger wird es jedoch zuerst zu allzu selektiver Wahrnehmung und zu Verzerrungen führen und dann zu Reaktionen der Mitarbeiter. Sie erleben nämlich frustrierende Qualifikationsgespräche, in denen sie entdecken, dass der Chef ihre Arbeit und Leistung zu wenig kennt. In Zukunft fließt ihre Energie hoch zum Vorgesetzten («Wie mache ich einen guten Eindruck?») statt hin zum Dossier («Was bewirke ich?») und zu den internen Kunden («Wie wirke ich?»).

Sobald Unternehmensjuristen Fälle selbständig bearbeiten, Kunden direkt betreuen und externe Kontakte führen (das sollten sie als Kaderleute eigentlich tun), und sobald sie da und dort mehr können oder mehr wissen als ihr Chef, wird dessen alleiniger Sinneseindruck zum ungeeigneten Massstab für die Leistungsbeurteilung. Für juristische Fachleute braucht es möglichst transparente Führungsinstrumente, darunter eben ein bewusst gestaltetes Zielsystem mit einer Wirksamkeitsmessung (Schutz-auftrag) und einem Feedback-Element (Serviceauftrag).

IV. Was setzt gutes Legal Management voraus?

Die Anreize zur Selbständigkeit und Mitverantwortung, welche dank Führungskultur und Führungsinstrumenten bereitgestellt werden, laufen ins Leere,

wenn es der Rechtsabteilung nicht gelingt, das Geschehen im Unternehmen zu beeinflussen.

Mir ist noch kein Chefjurist begegnet, der nicht immer wieder (oder ehrlicher: immer) um die Stellung seiner Funktion im eigenen Unternehmen ringt. Und dies nicht nur anlässlich von Organisationsentscheidungen und drohendem Overhead-Abbau, sondern im Alltag, anhand ganz konkreter Fragen und Vorfälle. Diese Anstrengung gehört zum Beruf. Erst das Bewusstsein, dass zur eigenen Rolle ein ständiges Ringen gehört, macht den Unternehmensjuristen zum Manager. Denn dieses Bewusstsein stärkt die Einsicht, dass man als Jurist einem Supportbereich angehört und vor allem über Andere, über andere Manager Einfluss aufs Geschehen nimmt. Durch andere Menschen Wirkung zu erzielen: Das bedeutet Management.

Was braucht es dazu, und woran fehlt es in der Praxis manchmal? Eine stereotype Antwort des Rechtspersonals lautet: «Wir müssen früh einbezogen und umfassend informiert werden.» Ausgelassen oder vergessen zu werden scheint eine chronische Berufssorge jedes Unternehmensjuristen zu sein.

Ist der Jurist einmal im Boot, so wandelt sich seine Sorge zur Angst, verkannt zu werden. Die juristischen Anliegen werden nicht begriffen, oder sie werden unterschätzt.

Dem ist eigentlich nichts beizufügen: Unternehmensjuristen müssen dafür sorgen, dass sie in allen wichtigen Dingen von Anfang an involviert sind. Sie müssen dafür sorgen, dass sie jederzeit alles Nötige erfahren. Sie müssen dafür sorgen, dass sie verstanden werden. Sie müssen dafür sorgen, dass man ihren Rat respektiert und dass man ihnen vertraut.

Nach meiner Erfahrung wird die Stellung der Rechtsabteilung auf vier Ebenen beeinflusst: durch die Natur der Branche; durch die Eigenart des Unternehmens (Marktposition, Ruf und Entwicklungsstand); durch die Erwartungen und das Führungsverhalten des obersten Managements; schliesslich durch das Selbstverständnis und Auftreten des juristischen Personals. Uns Unternehmensjuristen ist zu raten, dort anzufangen, wo wir am meisten Einfluss haben: bei uns selber.

V. Wechselseitiges Lernen von Management und Recht

Wir Konzernjuristen tun gut daran, unser Gegenüber, über welches wir Wirkung erzielen möchten, zu kennen. Oft ist dieses Gegenüber ein General Manager.

General Management versteht sich heute als eigenständige Disziplin. Spitzenmanager sind selbstsicher und fühlen sich den Rechtsanwältinnen oft überlegen, wenn gleich sie die Rechtsgelehrten um ihre Kernkompetenz und um die Erhabenheit ihres Fachs manchmal

beneiden. Die Machtverhältnisse werden jedenfalls immer wieder deutlich. Das darf man ohne Bitterkeit anmerken, denn es entspricht der Kompetenzordnung in Konzernen.

Zum Verstehen gehört, dass man etwas (besser: einiges!) von dem begreift, was den Geschäftsverantwortlichen wirklich beschäftigt. Das sind meistens nicht die Rechtsprobleme. Welche Umstände begleiten seine Tätigkeit, woran nagt er? Nach meiner Erfahrung sind jene Juristen die besseren Juristen, die neben dem anwendbaren Recht zugleich das Tagesgeschäft ihres Unternehmens verfolgen, seine Finanzen und Strategie, seine Produkte und Geschäftspläne und die eingesetzte Technologie und Technik. Auch für die Innereien des Konzerns hat man sich zu interessieren, und man besitzt mit Vorteil ein Gespür für die Menschen. Solche sachlich und menschlich souveränen Kolleginnen und Kollegen werden eher in der Lage sein, die Prioritäten richtig zu setzen, an treffender Stelle Vertrauen zu schenken und am richtigen Ort nach Risiken und Chancen zu suchen. Sie sind interessante Gesprächspartner für die internen Kunden, was ihnen zu fruchtbaren Beziehungen und erhöhtem Respekt verhilft.

Auf dem gleichen Weg, nämlich über die Beziehungen im Unternehmen, spielt das umgekehrte Lernen, jenes des Managements vom Recht. Es kann weit über die Compliance-Sicherung und das Legal Risk Management hinausgehen. Was spricht dagegen, dass Unternehmensjuristen mit Stolz den Erfahrungsschatz des Rechts ins Unternehmen einbringen, um dort die Organisation und Führungsarbeit zu verbessern?

Greifbare Perlen aus dem Schatz des Rechts sind etwa:

- Gerechtigkeitsnormen und Verfahrensregeln, welche Konflikte vermeiden helfen und bessere Lösungen herbeiführen, zum Beispiel die Chancengleichheit in einem Besetzungsprozess (Stelle, Projektleitung) oder das Anhörungsrecht im Fall von Schuldzuweisungen zwischen Mitarbeitern;
- Sorgfalts- und Treuepflichten als Appell an die Führungsspitze nicht bloss zur Vermeidung einer persönlichen Haftung, sondern um eine gute Governance und besonnene Unternehmenskultur sicherzustellen;
- das Formulieren von Vorschriften und Anweisungen als gelegentliche Alternative auch in einem Unternehmen, welches das Führen über Werte und Ziele in den Vordergrund stellt und gegenüber Regeln skeptisch eingestellt ist;
- methodische Werkzeuge wie das analytisch saubere Darstellen von Alternativen oder die Zuweisung der «Beweislast» als Möglichkeit, trotz starker Hypothese dem Gegenantrag eine faire Chance zu geben;
- der bewusste und konsistente Umgang mit Wörtern und Sprache;

- ein sauberes und logisches Sitzungs-, Beschluss- und Protokollwesen.

In der Rechtsordnung wimmelt es von versteckten Konzepten und Praxiserfahrungen, die man im Unternehmen gezielt nutzen kann. Ihr Reichtum an Fällen und Fallkonstellationen macht die Justiz und Rechtsgeschichte zum Füllhorn. Um gleichzuziehen, haben die *business schools* noch einiges an Fallstudien aufzuarbeiten und dürfen die Prägnanz und Stabilität ihrer Lehre noch steigern. Im Unternehmen haben die Juristen keinen Anlass, sich vor den Vertretern anderer Disziplinen (Unternehmensberater, Ökonomen, andere Stabsfunktionen) zu verstecken oder sich gar verdrängen zu lassen, nur weil es nicht mehr bloss um Normen, Klauseln oder Kleingedrucktes geht.

VI. Schluss

Unternehmensjuristinnen und Unternehmensjuristen haben eine schöne Aufgabe. Sie geht weit über die Anwendung und Gestaltung von Recht hinaus. Sie bedeutet Management.

Im besten Fall gelingt ihnen der Spagat zwischen Mitverantwortung und Dienstbeflissenheit. Sie bewahren das Unternehmen vor rechtlichem Unheil, und sie übertreffen gleichzeitig die Erwartungen der internen Leistungsbezüger. Aus der Position des Rechts heraus inspirieren sie ihr Unternehmen.

Im schlechtesten Fall verbringen Unternehmensjuristen ihre Zeit damit, negative Vorurteile des Managements gegenüber Anwälten zu bestätigen und nebenbei ihren fachtechnischen Interessen nachzugehen.

Juristen haben aufgrund ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse eine ausgezeichnete Chance, im Unternehmen Lücken zu füllen. Wenn sie darauf achten, dass sie (für die Sache!) wirksam sind und (für die Menschen!) positiv wirken, steht ihnen jede Türe offen.
