

KARRIEREPLANUNG FÜR DEN UNTERNEHMENSJURISTEN

Interview mit BORIS VASSELLA, lic. iur.

Wann sollte sich ein Jurist für eine Tätigkeit in einem Unternehmen, in einer Anwaltskanzlei, in einem Beratungsunternehmen oder bei den Behörden entscheiden?

Möchte ein Jurist gerne fachlich breit und mit häufigem Kundenkontakt arbeiten, kann er dies am ehesten in einem Unternehmen mit einem kleinen Rechtsdienst oder in einer kleineren, generalistisch ausgerichteten Anwaltskanzlei tun. Bevorzugt ein Jurist die Fokussierung auf einzelne Rechtsgebiete, sollte er sich bei einem Unternehmen oder einer Kanzlei mit entsprechender Fachgruppe bewerben oder sich für eine Fachstelle in der Verwaltung melden. Interessiert sich ein Jurist für die Tätigkeit in fachübergreifenden Projektteams, dann findet er diese Kombination in Beratungsunternehmen wie den Big Four. Für eine Stelle bei den Gerichts- und Untersuchungsbehörden entscheidet man sich nicht selten aus persönlichen Motiven. Bevor ein Arbeitsvertrag unterzeichnet wird, ist es auf jeden Fall hilfreich, mit einem Juristen aus dem jeweiligen beruflichen Umfeld zu sprechen.

Was raten Sie einem «frischgebackenen» Juristen, wie er seine Karriere als Unternehmensjurist angehen soll?

Die Erfahrungen als Jurist im ersten Unternehmen, in dem man eine Stelle antritt, haben grossen Einfluss auf nachfolgende Berufsentscheidungen. Deshalb sollten Kriterien wie Branche, Unternehmensgrösse und Eigentümersituation vor der ersten Bewerbung überlegt werden.

Interessiert mich der Bereich Industrie (inklusive Dienstleistung und Handel), wo man es oft mit physisch greifbaren Produkten zu tun hat und der regulatorische Einfluss der Behörden auf die tägliche juristische Arbeit wenig spürbar ist? Oder finde ich das Beraten im Zusammenhang mit virtuellen Produkten und in einer von Behörden spürbar regulierten Umgebung wie den Banken und Versicherungen attraktiv? Soll der Einfluss in regulatorischer Hinsicht irgendwo dazwischen liegen wie in der Pharmabranche?

Die Grösse eines Unternehmens schlägt sich ebenfalls in der täglichen Arbeit als Jurist nieder. Gefällt mir ein globaler Konzern mit Hunderten von Juristen, ein internationales Grossunternehmen mit einigen Juristen oder ein internationales KMU mit bloss zwei Juristen?

Immer wieder unterschätzt wird der Einfluss der Eigentümersituation, weil diese, je nach Konstellation, vom Juristen unterschiedliche Charaktereigenschaften verlangt. Soll das zukünftige Unternehmen im Eigentum eines auf Nachhaltigkeit bedachten Patrons stehen oder von den teils divergierenden Interessen mehrerer Finanzinves-

toren beeinflusst sein? Interessiere ich mich für ein börsenkotiertes Unternehmen mit vielen Kleinaktionären, mit einer Familie im Hintergrund oder einer einzelnen Person als Ankeraktionär? Soll es eher ein Unternehmen mit ideellen, Non-Profit-Zielen sein oder ein branchenspezifischer Verband? Die Arbeit als Unternehmensjurist und letztlich die persönliche Zufriedenheit werden von solchen Aspekten viel stärker beeinflusst, als es den Anschein macht.

Welches sind die Charaktereigenschaften, die ein Unternehmensjurist typischerweise mitbringen sollte?

Kaum eine Funktion im Unternehmen ist mit so vielen Kontakten zu Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen verbunden wie diejenige des Juristen. Von der Persönlichkeit her sollte dieser offen, freundlich und gewillt sein, in immer wieder neuen Teamkonstellationen mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen zu arbeiten. Wichtig sind ein ausgeprägter Dienstleistungscharakter, hohe Zuverlässigkeit und eine betriebswirtschaftliche Denkweise. Respekt vor den Fähigkeiten anderer Mitarbeitender ist wichtig und natürlich das Interesse an den Produkten, welche das Unternehmen verkauft. Zudem hilft ein gutes Gespür für Dringlichkeit und Wichtigkeit, um auch in hektischen Zeiten überzeugend agieren zu können. Selbstsicherheit und Wortgewandtheit sind besonders gefordert, wenn Lösungen gegen stark ablehnende Meinungen zu vertreten sind. Als Unternehmensjurist muss man aber auch akzeptieren können, dass ein Entscheid nicht den vorgebrachten juristischen Argumenten entspricht. In solchen Momenten wird vom Unternehmensjuristen besondere Loyalität erwartet und dass er sich weiterhin mit voller Kraft dafür einsetzt, das vom Unternehmen angestrebte Ziel zu erreichen.

Welche Weiterbildungen machen Sinn im Hinblick auf eine In-house-Karriere?

Weiterbildung ist unerlässlich für jeden Unternehmensjuristen, unabhängig von dessen Karriereplänen und sollte heutzutage sowohl den Bereich Recht als auch Compliance umfassen. Hinzu kommen mündliche und schriftliche Kommunikationsfähigkeiten in mehreren Sprachen. Sprachaufenthalte im Ausland und anerkannte Sprachdiplome sind stets ein wertvolles Plus.

Ist eine In-house-Karriere auf die Übernahme einer juristischen Führungsfunktion ausgerichtet, empfiehlt es sich, nebst juristischen und betriebswirtschaftlichen Weiterbildungen konkrete Führungserfahrung vorweisen zu können. Diese kann man bereits in früheren Jahren oder parallel zur Arbeit erworben haben, sei es als Trainer, im Militär, als Pfadfinder oder als Orchesterdirigent. Wichtig scheint mir, dass die Erfahrung, Menschen anhand vorgegebener Ziele zu führen und zu qualifizieren, nicht in der angestrebten Funktion zum ersten Mal praktiziert wird.

Jede Aus- oder Weiterbildung kostet Zeit und Geld und sollte daher einem konkreten Ziel dienen. Besonders verhält es sich mit der Zulassung als Anwalt, welche später nicht für jede Stelle zwingend notwendig ist, aber eine wichtige berufliche Ab-

sicherung darstellt. Möchte man sich nach jahrelanger Tätigkeit als Unternehmensjurist grundlegend neu ausrichten oder muss dies vielleicht zwangsläufig tun, so ist das Anwaltspatent der Schlüssel, um sich selbständig zu machen oder bei einer bestehenden Kanzlei quer einsteigen zu können.

Meine persönliche Vorstellung einer In-house-Karriere war es stets, mit der Erfahrung als Unternehmensjurist verschiedene Rechtsdienste in Unternehmen mit starkem Bezug zum operativen Geschäft aufzubauen. Dies sollte zusätzlich mit anspruchsvollen Projektleitungen und Teamverantwortung verbunden sein. Als Unternehmensjurist hatte ich deshalb früh damit begonnen, nebst juristischen Weiterbildungen berufsbegleitende Ausbildungen hinsichtlich Unternehmensführung, Projektmanagement und Controlling zu absolvieren. Dieses Zusatzwissen hat sich später ausbezahlt in meinen Funktionen als General Counsel & Company Secretary sowie als Generalsekretär und Leiter Administration in einem börsenkotierten Unternehmen. Praktische Führungserfahrung im Hinblick auf das Erreichen vordefinierter Ziele hatte ich schon früher, unter anderem als Handball-Trainer und im Militär, erworben.

Welches sind für einen Unternehmensjuristen die Vor- und Nachteile eines Grosskonzerns im Vergleich zu einem KMU?

Von Vor- oder Nachteilen würde ich nicht sprechen. Die Wahrnehmung gewisser Faktoren hängt massgeblich von den persönlichen Neigungen und Präferenzen ab. Ich konnte in einem familiengeführten KMU, in einem von Private-Equity-Investoren beherrschten sowie in einem genossenschaftlich organisierten Konzern arbeiten, aber auch in einem börsenkotierten internationalen Grossunternehmen sowie in einer Anwaltskanzlei mit vierzig Partnern. Jedes Mal traf ich auf ganz unterschiedliche Erwartungshaltungen und Führungskulturen.

Ein Jurist muss letztlich für sich selbst entscheiden, was ihm in Bezug auf die Mitarbeiterzahl eines Unternehmens, die Konzernsprache, Produkte oder Dienstleistungen, die Grösse der Rechtsabteilung oder die Internationalität der Position wichtig ist. Alle meine früheren beruflichen Tätigkeiten waren eng an das jeweilige Management gebunden, die sehr unterschiedliche Führungsstile aufwiesen. So konnte ich sowohl in den Grossunternehmen als auch in den KMU wertvolle Erfahrungen sammeln, die mich beruflich und persönlich weitergebracht haben.

Bietet die Schweiz als Hub vieler internationaler Unternehmen nicht ein ideales Jobumfeld insbesondere für berufserfahrene Schweizer Unternehmensjuristen?

Die Schweiz bietet eine Vielzahl von juristischen Positionen in international aufgestellten Unternehmen und damit ein attraktives Jobumfeld für Unternehmensjuristen. Aber nach meiner Erfahrung leider nur beschränkt für berufserfahrene Schweizer Unternehmensjuristen.

Für viele der in der Schweiz angesiedelten juristischen Positionen bis hin zu den General Counsels gibt es genügend Schweizer Unternehmensjuristen, welche die entsprechenden fachlichen Voraussetzungen mitbringen. Das Problem liegt darin, dass insbesondere die juristischen Top-Positionen in der Schweiz kaum je öffentlich ausgeschrieben werden. Stattdessen werden solche Rekrutierungen an verdeckt agierende, international bekannte Personalberatungen übertragen, die dann gemeinsam mit ihren Kollegen im Ausland nach Kandidaten suchen. So erfährt der Jurist in der Schweiz häufig gar nichts von diesen Positionen und kann sich auch nicht darauf bewerben.

Ein veränderungsinteressierter Schweizer Unternehmensjurist muss zuerst vom betreffenden Personalberater überhaupt gefunden werden. Genau darin liegt das grundsätzliche Problem. In Ländern wie Grossbritannien oder Deutschland agieren seit Jahrzehnten spezialisierte Personalberatungen, die ausschliesslich juristische Positionen rekrutieren. Viele der Berater sind vormalige Juristen aus Unternehmen oder Kanzleien, die sich fortlaufend mit dem nationalen juristischen Kandidatenmarkt befasst haben. In diesen Ländern besetzen Unternehmen und Anwaltskanzleien juristische Positionen fast ausnahmslos über solch spezialisierte Personalberatungen. Es genügt dann, sich als Jurist bei einigen der Personalberater zu melden, damit man ihn später bei juristischen Stellenangeboten rasch und gezielt ansprechen kann.

Ganz anders sieht die Situation in der Schweiz aus. Die Zahl der ausschliesslich auf Juristen spezialisierten Personalberatungen ist klein. Zum einen liegt es am Schweizer Rekrutierungsvolumen für juristische Positionen, welches im Vergleich zu anderen Berufsgattungen gering ist. So rekrutieren etwa Schweizer Kanzleien, im Gegensatz zu ihren Kollegen in Deutschland oder Grossbritannien, ihre Anwälte nur in Ausnahmefällen über eine Personalberatung. Zum anderen ist der juristische Kandidatenmarkt für Nichtjuristen intransparent, was die Suche nach geeigneten Kandidaten massgeblich erschwert. Selbst die General Counsels werden in der Schweiz nur ausnahmsweise auf der Website der Unternehmen erwähnt und müssen aufwendig recherchiert werden. Und schliesslich gibt es in der Schweiz, etwa im Gegensatz zu Grossbritannien oder Deutschland, kaum Personalberater, welche über eingehende Berufserfahrung als vormalige Juristen verfügen oder dank langjähriger Mitgliedschaft in juristischen Berufsvereinigungen den Kandidatenmarkt von innen kennen und so den persönlichen Kontakt zu potenziellen Kandidaten regelmässig pflegen können.

Für Unternehmen in der Schweiz ist es noch ungewohnt, mit ausschliesslich auf Juristen spezialisierten Personalberatungen zusammenzuarbeiten. Deshalb vergeben sie juristische Suchmandate oft an Personalberater, die eigentlich andere Berufsgattungen rekrutieren. Diese Vergabepaxis macht es für den veränderungsinteressierten Schweizer Juristen aber unmöglich, voranzusehen, welche Personalberatung demnächst eine juristische Position anbieten wird. Ein Jurist wird sich allerdings hü-

ten, sein Interesse an einer beruflichen Veränderung auf gut Glück irgendwelchen Personalberatungen mitzuteilen.

Findet der beauftragte Personalberater seine Kandidaten in der Schweiz nicht rechtzeitig, wird er stattdessen auf Kandidatenempfehlungen aus seinem Berater-Netzwerk im Ausland ausweichen. Dies fällt uns gerade bei der Besetzung juristischer Top-Positionen wie dem General Counsel oder dem Chief Compliance Officer immer wieder auf. Als Konsequenz dieses Vorgehens bleiben berufserfahrene Schweizer Unternehmensjuristen trotz Veränderungsbereitschaft, internationaler Ausbildung und Wohnsitz in der Region des Schweizer Auftraggebers im Bewerbungsprozess unberücksichtigt.

Wer den juristischen Kandidatenmarkt kennt, kann nach meiner Erfahrung bis auf Stufe General Counsel & Company Secretary, selbst für an der Schweizer Börse kotierte Unternehmen, jeweils ein halbes Dutzend berufserfahrene Schweizer Unternehmensjuristen innerhalb von rund zwei Wochen präsentieren. Analog gilt dies für ausländische Unternehmensjuristen in der Schweiz, die hier seit Jahren tätig sind und sich zwischenzeitlich gut mit Schweizer Recht auskennen.

Sollte ein Unternehmensjurist zwischendurch die Stelle wechseln, um einen Karriereschritt zu machen, oder raten Sie ihm zu einer Karriere im selben Unternehmen?

Solange es möglich ist, durch die Übernahme neuer Aufgaben den juristischen Erfahrungshorizont zu erweitern oder mehr Führungsverantwortung zu übernehmen, sehe ich keinen Anlass, den bisherigen Arbeitgeber zu verlassen. Bleibt jemand über Jahre im selben Unternehmen tätig, so spricht dies einerseits für dessen Loyalität, kann aber auch als eine gewisse Bequemlichkeit ausgelegt werden. Es muss daher gut überlegt werden, welches Berufsziel man anstrebt, sei es eine juristische Fachbeziehungsweise Führungskarriere oder einen Mix aus beidem und dann entsprechend agieren.

Wie stehen die Chancen, als Unternehmensjurist ins operative Geschäft zu wechseln?

Vielfach handelt es sich um sehr berufserfahrene Unternehmensjuristen, welche diese Alternative in Betracht ziehen. Mein Eindruck ist, dass es für einen Juristen heutzutage schwierig ist, im operativen Geschäft erfolgreich Fuss zu fassen. Für praktisch jede Aufgabe im Unternehmen gibt es Spezialisten und dies sicher nicht ohne Grund.

Wie sehen Sie die Chancen, als Unternehmensjurist in eine Anwaltskanzlei zu wechseln?

Aus Gesprächen mit Vertretern verschiedener Grosskanzleien wissen wir, dass dort die Skepsis überwiegt, einen vormaligen Unternehmensjuristen in die Kanzlei einzubinden. Es gibt jedoch einige mittelgrosse Kanzleien, die in der Berufserfahrung eines vormaligen Unternehmensjuristen durchaus Vorteile für ihre Kunden se-

hen und bereit sind, einen solchen Quereinsteiger in die Kanzlei aufzunehmen. Wer als Unternehmensjurist die Chance erhält, sich in einer Kanzlei vorstellen zu dürfen, sollte einen klaren Businessplan hinsichtlich seiner fachlichen Stärken und der damit verbundenen Geschäftsidee präsentieren können.

Sie waren lange Zeit als Unternehmensjurist in verschiedenen Unternehmen tätig. Würden Sie diesen Beruf wieder wählen? Was würden Sie rückblickend anders machen?

Die Verantwortlichkeiten als Unternehmensjurist, verbunden unter anderem mit dem Aufbau von verschiedenen Rechtsdiensten oder als Sekretär ganz unterschiedlicher Verwaltungsratsgremien, waren für mich eine spannende und lehrreiche Herausforderung. Die dabei erworbenen Erfahrungen und persönlichen Begegnungen möchte ich nicht missen.

Heute passen diese früheren juristischen Tätigkeiten wie Puzzlesteine zusammen. In Instruktionsgesprächen mit Mitgliedern der Geschäftsleitung, General Counsels, Personalverantwortlichen und VR-Präsidenten kann ich aus der persönlichen Berufserfahrung schöpfen und entsprechende Empfehlungen abgeben. Diese Art von praxisbasiertem Sparring erfüllt mich immer wieder mit grosser Zufriedenheit.

Herr Vassella, vielen Dank für das Interview.