

Teil B Grundlagen

1. KARRIEREPLANUNG BEI JURISTEN

Sind die Schlussprüfungen als Jurist geschafft, ist der Moment gekommen, ernsthaftere Gedanken über seine berufliche Zukunft anzustellen. Was aber hat der Berufseinstieg mit der Karriereplanung zu tun? Das ist doch erst dann ein Thema, wenn genügend Berufserfahrung vorhanden ist? Wer dies denkt, unterschätzt, wie schwierig es heutzutage ist, sich ausserhalb des angestammten Berufsfeldes nochmals neu orientieren zu können. Die stetige Spezialisierung bei den Juristen zwingt dazu, nach den Schlussprüfungen möglichst früh den Weg einzuschlagen, der am ehesten zum angestrebten Berufsziel führt. Dies ist einer der seltenen Momente, wo noch fast frei von äusseren Zwängen entschieden werden kann, wohin die berufliche Reise als Jurist gehen soll.

Das Studium der Lebensläufe zahlreicher Unternehmensjuristen und Kanzleianwälte macht eines klar: Eine kontinuierliche, selbstbestimmte Berufsentwicklung findet sich gerade bei den Juristen in Unternehmen immer weniger. Kanzleianwälte können aufgrund intern vorgegebener Planung und bei entsprechender Fachleistung über Jahre hinweg am Ziel der Partnerschaft arbeiten, wobei es auch da keine Garantie auf Erfolg gibt. Für Unternehmensjuristen fehlt vielfach diese mehrjährige Planungsperspektive, denn Unternehmen unterliegen verschiedensten Einflussfaktoren, die es in einen permanenten Veränderungs- und Anpassungsprozess zwingen. Es ist möglich, dass frisch eingestellte Juristen plötzlich an die Stelle desjenigen juristischen Vorgesetzten treten müssen, der mit ihnen noch das Einstellungsgespräch geführt hat, weil dieser wegen eines Kostensenkungsprogramms das Unternehmen verlassen muss. Oder das Unternehmen respektive einzelne Bereiche werden bald nach Eintritt des Juristen an ein anderes Unternehmen verkauft. Dann hat der Jurist die Wahl, in das Rechtsteam des übernehmenden Unternehmens zu wechseln, vielleicht wird seine Stelle aus Synergiegründen aber auch einfach aufgehoben.

Juristen finden den zukünftigen Arbeitgeber in Berufsfeldern wie Unternehmen, Kanzleien, Gerichtsbehörden oder Verwaltungen. Darum lohnt es sich, die jeweiligen fachlichen Ausprägungen und Entwicklungsmöglichkeiten in Bezug auf eigene Karriereüberlegungen kritisch zu hinterfragen.

Die nachstehenden Ausführungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sollen aber helfen, Wunschvorstellungen zu relativieren und berufliche Einbahnstrassen früher erkennen zu können. Später im Berufsleben kann sich die Absicht, in ein anderes Berufsfeld zu wechseln, als eine echte Geduldsprobe herausstellen. Je nach Berufsfeld ist es praktisch unmöglich, dieses zu verlassen, ohne massgebliche Kompromisse einzugehen wie beispielsweise täglich langes Pendeln, Wohnortwechsel, selbstfinanzierte Weiterbildung oder Abstriche am Gehalt.

Juristen bietet sich heutzutage eine umfangreiche Palette an berufs begleitenden Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Aufgrund des mit jeder neuen Tätigkeit zunehmenden Spezialisierungsgrades sollte ein Jurist dennoch kritisch abwägen, ob das nächste Stellenangebot tatsächlich zum angestrebten Berufsziel führt. Eine auf den ersten Blick als Rückschritt empfundene Position kann bei näherer Betrachtung ideal sein, um den nächsten grossen Entwicklungsschritt mit effektiven Erfolgsaussichten anzugehen. Und im Gegenzug kann eine an sich attraktive Stelle letztlich in die berufliche Sackgasse führen. Nehmen Sie sich die notwendige Zeit, um eine saubere Situationsanalyse durchzuführen, idealerweise gleich am Anfang, wenn das Berufsabenteuer als Jurist beginnt.

2. JEDER JURIST SEIN EIGENER BERUFSBERATER

Mit der Beantwortung einiger grundsätzlicher Fragen lässt sich die persönlich bevorzugte juristische Ausrichtung bald bestimmen. Eine erste wichtige Erkenntnis ist, ob man als Jurist eine Fachkarriere (Spezialist für einen bestimmten Rechtsbereich) oder eine Führungskarriere (Aufbauen und/oder Leiten eines Rechtsdienstes) anstrebt. Dies hat unter anderem Einfluss auf weiterführende Zusatzausbildungen wie einen LL.M. oder MBA.

Eine nächste Weichenstellung betrifft das berufliche Umfeld. Weckt eher ein KMU das Interesse oder ein Grossunternehmen, mit nationalem oder ausländischem Management, börsenkotiert oder mit einem Patron an der Spitze? Möchte man eher in einer grossen oder einer kleineren Kanzlei arbeiten, die international oder lokal ausgerichtet ist, oder in einer auf spezifische Rechtsgebiete wie IP, Arbeitsrecht oder Steuerrecht ausgerichteten Boutique? Würde man gerne in wechselnden, fachübergreifenden Teams mitwirken, wie es die Big Four und andere Beratungsunternehmen anbieten?

Oder tendiert man eher zu einer Tätigkeit in einem Verband, in der Verwaltung oder reizt gar die akademische Laufbahn?

Die nachstehende Behandlung solcher Fragen kann Ausgangsbasis sein für weiterführende Gespräche mit berufserfahrenen Juristen aus den jeweiligen Berufsfeldern.

3. JURISTISCHE FACHKARRIERE

Als noch wenig berufserfahrener Jurist sollte man mit dem Entscheid, sich fachlich zu spezialisieren, zurückhaltend sein. Eine zu frühe Fokussierung auf einzelne Rechtsgebiete birgt Risiken bei der beruflichen Weiterentwicklung, weil man schon bald als zu spezialisiert gilt. Bewirbt man sich auf Positionen, welche anders oder breiter ausgerichtet sind als die eigene Spezialisierung, kann es einige Zeit und Geduld brauchen, bis sich die Chance für ein konkretes Vorstellungsgespräch ergibt.

Als Einstieg in eine Fachkarriere bieten sich die grossen Kanzleien mit entsprechenden Practice Groups an oder Boutiquen, welche auf das bevorzugte Rechtsgebiet spezialisiert sind. Anbieten kann sich auch eine entsprechend ausgerichtete Behörde wie die Schweizer Wettbewerbskommission (WEKO) oder eine fachspezifische Assistenzstelle an der Universität. Jeder dieser Ausbildungswege ist geeignet, um später noch in ein anderes Berufsfeld zu wechseln, wo solche Spezialisten gefragt sind.

Ein Beispiel für die Karriereplanung eines Fachjuristen könnte das Verfassen einer Dissertation im Kartellrecht oder der Einstieg bei der WEKO sein. Später folgt ein Wechsel in die Practice Group «Wettbewerbsrecht» einer Grosskanzlei sowie der Abschluss eines LL.M. in Competition Law im Ausland. Dann strebt man die Partnerschaft in der Kanzlei an oder wechselt in ein Unternehmen mit starkem Bezug zum Wettbewerbsrecht.

4. JURISTISCHE FÜHRUNGSKARRIERE

Wer Führungsverantwortung im Beruf übernehmen möchte, sollte idealerweise schon zuvor Führungserfahrung gesammelt haben. Zum ersten Mal erst im Berufsleben Menschen zu führen, kann für alle Beteiligten eine grosse Herausforderung sein. Führungsseminare sind zwar eine Basis, ersetzen aber nicht die praktische Erfahrung. Führungsverantwortung kann belastend sein,

weil man seinem Team auch in schlechten Zeiten mit gutem Beispiel vorangehen und Rückendeckung geben muss, wenn etwas schief läuft. Harmonisiert das Team nicht oder gibt es Kostendruck, müssen schwierige Gespräche geführt und in letzter Konsequenz auch Kündigungen ausgesprochen werden.

Ist jemand führungsinteressiert, so sollte er sich im Vorstellungsgespräch die Optionen aufzeigen lassen, ob und wie die Uebernahme von Führungsverantwortung möglich ist. Besteht diese Option nicht, sollte man das Stellenangebot kritisch überdenken. Ein baldiger Stellenwechsel wegen fehlender Führungsaufgabe hinterlässt keinen guten Eindruck im Lebenslauf. Dies hätte man bereits zu Beginn durch entsprechende Fragen klären können.

Ein Beispiel für die Karriereplanung eines führungsinteressierten Juristen könnte etwa der Einstieg in eine Anwaltskanzlei sein, um das juristische Handwerkszeug zu erlernen und idealerweise die Anwaltsprüfung abzulegen. Anschliessend könnte der Wechsel in ein Unternehmen erfolgen, wo man fachlich breit tätig ist und Rechtsprojekte leitet. Hat man die Art des Zusammenarbeitens mit dem operativen Geschäft erfasst, folgt intern oder extern der Umstieg in eine juristische Führungsfunktion. Je eingehender man mit Geschäftsleitung und Verwaltungsrat zu tun hat, umso wichtiger ist es, auch deren Fachbegriffe und das Funktionieren eines Unternehmens an sich zu verstehen. Dazu liefern betriebswirtschaftlich-orientierte Ausbildungen wie ein MBA wertvolle Zusatzkenntnisse.

5. KLASSISCHE BERUFSFELDER FÜR JURISTEN

5.1 Anwaltskanzleien

Um ein Maximum an Berufsoptionen offenzuhalten, empfiehlt es sich, zu Beginn der juristischen Karriere in einer Anwaltskanzlei zu arbeiten. Der massgebliche Vorteil besteht darin, dass man in einer Kanzlei das Handwerkszeug des Juristen von der Pike auf lernt. General Counsels verschiedener Unternehmen verlangen heute explizit, dass ein Bewerber in einer wirtschaftsrechtlich ausgerichteten Kanzlei gearbeitet und das Anwaltspatent im Sinne eines Leistungsausweises erworben hat. Verliert ein entsprechend ausgebildeter Unternehmensjurist später vielleicht seine Arbeit, ermöglicht ihm das Anwaltspatent, bei ausbleibenden Stellenangeboten alternativ die Tätigkeit als selbständiger Anwalt.

Spätestens nach drei Jahren in einer Anwaltskanzlei sollte kritisch Zwischenbilanz gezogen werden, ob einem diese Arbeitsform wirklich entspricht. Relevante Faktoren können sein, dass man verschiedenste Rechtsfragen in der Tiefe abgeklärt hat, jedoch selten oder nie das Gesamtbild eines Rechtsproblems vermittelt erhielt. Andere hätten gerne mehr Direktkontakt mit Klienten oder die Möglichkeit, selber entscheiden zu können, statt jeweils den vorgesetzten Partner fragen zu müssen. Wiederum andere tun sich schwer damit, Rechtsstandpunkte zu vertreten, die im Widerspruch zu eigenen Überzeugungen stehen. Weitere Einflussfaktoren können sein, dass man an Wochenenden in der Kanzlei gearbeitet hat und sich im Jahresendgespräch gleichwohl Kritik zur Arbeitsleistung anhören musste.

Eine von Neueinsteigern in Kanzleien oft verkannte Tatsache ist, dass die ganzheitliche Leitung eines Rechtsprojektes stets beim Auftraggeber verbleibt und eine Kanzlei daraus lediglich bestimmte Aspekte bearbeiten kann. Verspürt ein Kanzleianwalt zunehmendes Interesse an der eigentlichen Leitung von Projekten im Gegensatz zu deren rein rechtlichen Bearbeitung, ist es Zeit für eine selbstkritische Analyse der Stellensituation.

Es ist kein Geheimnis, dass in Kanzleien nur wenige der Associates letztlich in die Partnerschaft aufgenommen werden. Grund dafür kann das fehlende Umsatzpotenzial eines Associates sein oder die erst kürzlich erfolgte Ernennung eines anderen Associates zum Partner. In einigen Grosskanzleien gibt es für erfahrene Associates, welche solide Anwaltsarbeit leisten, aber nicht Partner werden wollen oder können, einen Spezialstatus.

Die Gesamtzahl der Anwälte in einer Kanzlei sollte beim Entscheid, sich dort bewerben zu wollen, mitberücksichtigt werden. Es gilt die Faustregel «Je grösser eine Kanzlei, desto ausgeprägter die Spezialisierung der Anwälte». Die meisten Kanzleien in der Schweiz bestehen aus weniger als zwanzig Anwälten. Handelt es sich dabei nicht um eine Boutique mit hohem Spezialisierungsgrad zum Beispiel für Arbeitsrecht oder IP, so bearbeiten Anwälte in den klassischen Kanzleien meist mehrere Rechtsbereiche im Sinne eines Generalisten.

Vor einer Bewerbung sollte ebenfalls überlegt werden, welche Rechtsgebiete besonders interessieren und dann sollten gezielt nur entsprechende Kanzleien angeschrieben werden. Eine fachlich zu strikte Fokussierung birgt allerdings das Risiko, später nur noch beschränkt in eine andere Kanzlei oder in ein anderes Berufsfeld wechseln zu können.

5.2 Unternehmen

Bei der riesigen Anzahl von Unternehmen ist es nicht einfach, dasjenige zu finden, welches den persönlichen Vorstellungen am ehesten entspricht. Ein einfaches Schema kann helfen, indem potenziell interessierende Unternehmen anhand von Branche, Art der Produkte, regulatorischem Einfluss der Behörden, Organisation des Rechtsdienstes und der Eigentumsverhältnisse am Unternehmen unterschieden und gewertet werden.

Ausgangspunkt dieses subjektiven Selektionsverfahrens bildet die Einteilung der Unternehmen nach Branchen wie Industrie, Handel, Pharma, Bank und Versicherung. Während Industrie, Handel und Pharma physisch greifbare Produkte verkaufen, vertreiben Banken und Versicherungen «virtuelle» Produkte. Es gilt daher zu entscheiden, welche Produkteform eher den persönlichen Interessen entspricht.

In Industrie und Handel ist heute der regulatorische Einfluss von Behörden auf die Arbeit der Unternehmensjuristen (auch «Legal Counsel» genannt) verhältnismässig gering. Dies im Gegensatz zu Banken und Versicherungen, deren Legal Counsels von Weisungen der FINMA permanent beeinflusst sind. Seit jeher stark reguliert ist auch die Pharmabranche. Es gilt zu entscheiden, wie frei man von behördlichen Vorgaben als Jurist arbeiten möchte.

Ein weiteres Selektionskriterium kann die personelle Organisation eines Rechtsdienstes sein. Die Mehrheit der international tätigen Unternehmen aus Industrie und Handel mit Hauptsitz in der Schweiz verfügen über einen Rechtsdienst mit weniger als fünf Juristen. Anders verhält es sich bei Banken, Versicherungen und der Pharmabranche, deren Rechtsdienste unter regulatorischem Druck in den letzten Jahren weiter ausgebaut wurden.

Unternehmensjuristen in Industrie und Handel arbeiten klassischerweise als Generalisten. Sie beraten die Unternehmensbereiche sowie zentralen Funktionen am Hauptsitz, arbeiten eng mit dem Management und anderen Mitarbeitenden in Projekten zusammen und verantworten das Mandatieren und Führen von Kanzleien im In- und Ausland. Je grösser die Rechtsdienste sind, umso fachspezifischer ist ein Legal Counsel tätig. Dabei sollte nicht übersehen werden, dass mit zunehmender Grösse eines Rechtsdienstes der direkte Kontakt zum Management und der Miteinbezug in zentrale Entscheidungen des Unternehmens immer weniger Juristen im Rechtsteam vorbehalten bleibt.

Einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Arbeit als Legal Counsel haben die Eigentümerverhältnisse in einem Unternehmen. Es ist ein Unterschied, ob man als Jurist in einem familien- oder von einem Patron geführten, von Private-Equity-Investoren beherrschten oder in einem börsenkotierten

Unternehmen mit mehreren starken Aktionärsgruppen respektive einem einzigen Ankeraktionär arbeitet. Es ist daher wichtig, im Vorstellungsgespräch mehr über die Erwartungen der einflussreichsten Eigentümer an den Legal Counsel in Erfahrung zu bringen. Je nach Dominanz eines Eigentümers kann es sein, dass der Legal Counsel über das Geschäftliche hinaus auch die Rechtsberatung des Eigentümers in Privatangelegenheiten oder von dessen Familie sicherzustellen hat.

Eine besondere Schwierigkeit stellt der spätere Stellenwechsel als Legal Counsel einer Bank und Versicherung in Industrie, Handel oder Pharma dar sowie umgekehrt. Einmal Finanzindustrie bedeutet heute – mit Ausnahmen – faktisch immer Finanzindustrie. Das dort erworbene Fachwissen ist, abgesehen von Rechtsthemen wie M&A oder IP, in anderen Branchen wenig bis überhaupt nicht gefragt.

Die zunehmende Regulierungsdichte hat in den letzten Jahren die Berufsgattung des Compliance Officers hervorgebracht. Dieser braucht nicht zwingend Jurist zu sein. Der Compliance Officer ist heute besonders in der Finanzindustrie vertreten, wo Behörden wie die FINMA die Ausübung des Tagesgeschäftes massgeblich beeinflussen. Deren fachliche Vorgaben unterscheiden sich dabei merklich von Compliance-Bedürfnissen in Industrie, Handel und Pharma. Bei der Stellensuche befindet ist ein Compliance Officer aus der Finanzindustrie meist in einer vergleichbaren Situation wie ein Legal Counsel.

5.3 Consulting

Arbeitgeber mit Einsätzen in interdisziplinären Projektteams sind typischerweise internationale Wirtschaftsberatungsunternehmen wie die Big Four. Dort tätige juristische Consultants mit Anwaltspatent berichten, dass sich die Arbeit in einer der Big Four mit zunehmender Seniorität merklich von der Arbeit als Anwalt in einer Kanzlei unterscheidet. Die ausgeprägte Projektteamarbeit führe dazu, dass man sich als Senior immer weniger persönlich der juristisch vertieften Abklärung von Rechtsfragen widmet, weil man verstärkt mit Projektleitungs- und anderen Aufgaben betraut werde, welche nicht typisch juristisch seien. Consultants, welche auf das Thema Recht fokussiert bleiben möchten, entscheiden sich daher nicht selten für den Umstieg in eine Kanzlei oder ein Unternehmen. Nebst den Big Four gibt es zahlreiche kleinere Beratungsunternehmen, welche für Juristen fachlich herausfordernde Positionen anzubieten haben.

5.4 Verbände

Vor allem die grösseren Branchen- und Wirtschaftsverbände beschäftigen eigene Juristen. Bei kleineren Verbänden bietet sich manchmal die Möglichkeit, eine kombinierte Funktion als Geschäftsführer und Verbandsjurist zu übernehmen. Nebst juristischem Wissen sowie Branchenkenntnissen ist bei dieser Berufskombination eine Zusatzausbildung in Verbandsmanagement von besonderem Vorteil.

5.5 Verwaltungen

Vor der Annahme einer Stelle in der Verwaltung sollte man sich als Jurist bewusst sein, dass das dort erworbene Fachwissen, mit Ausnahmen wie etwa dem Baurecht, nur wenig in Unternehmen nachgefragt ist. Sogenannte Boutiquen, also ausgeprägt auf einzelne Rechtsbereiche fokussierte Rechtsberatungen und Kanzleien, stellen etwa im Bereich des öffentlichen Rechts eine berufliche Alternative dar. Insgesamt sind die Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung als Verwaltungsjurist auf andere inter- und innerkantonale Verwaltungsstellen beschränkt. Eine Faustregel lautet: «Einmal Verwaltung, immer Verwaltung», obwohl es auch hier Ausnahmen gibt.

Wer den Umstieg von der Verwaltung in eine selbständige juristische Beratungstätigkeit anstrebt, muss seinen fachlichen Mehrwert für die Zielkunden kennen. Damit verknüpft ist die intensive Arbeit, immer wieder Marketing in eigener Sache in einem hart umkämpften Beratermarkt betreiben zu müssen. Empfehlenswert sind Weiterbildungsangebote, welche angehende Unternehmer bei der Umsetzung der Geschäftsidee begleiten und praxisnah vom Ausarbeiten des Businessplans mit einer SWOT-Analyse über das Erstellen von Marketingunterlagen bis hin zur Liquiditätsplanung beraten.

5.6 Gerichtsbehörden

Interessiert man sich als Jurist für eine Tätigkeit am Gericht, ist zu beachten, dass dies bei zu langem Verbleib ungewollt zum Vorentscheid für das weitere Berufsleben werden kann.

Das über Jahre an einem Gericht erworbene Fachwissen wird, mit Ausnahme entsprechend spezialisierter Kanzleien, kaum in anderen Berufsfeldern nachgefragt. Ein Unternehmen wird, sobald es mit Gerichten zu tun hat, in den meisten Fällen eine Kanzlei beiziehen. Daher sollte man sich von Anfang an im Klaren sein, ob die Gerichtstätigkeit eine Lebensstelle werden oder nur der Erfahrungserweiterung dienen soll.

Die Gerichte bieten eine Vielzahl von Spezialisierungen und Entwicklungsmöglichkeiten. Allerdings hat bei gewissen Positionen nebst der fachli-

chen Qualität das Parteibuch einen entscheidenden Einfluss auf die Berücksichtigung im Bewerbungsverfahren.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor beim Versuch, in ein anderes Berufsfeld zu wechseln, sind aktiv genutzte Fremdsprachenkenntnisse. Unternehmen und Kanzleien erwarten heute, dass ein Jurist schriftlich und mündlich in sehr gutem Englisch kommunizieren sowie Sachverhalte in internationalen Gremien überzeugend präsentieren kann.

5.7 Untersuchungsbehörden

Untersuchungsbehörden wie Bundes-, Staats-, Bezirks- oder Jugend-Anwaltschaften bieten sowohl fachliche Spezialisierungen als auch Führungspositionen. Diese Tätigkeiten verlangen eine ausserordentlich stabile und belastbare Persönlichkeit, da man von Berufes wegen ständig mit den negativen Seiten der Gesellschaft konfrontiert ist und mit teils massiven persönlichen Drohungen umgehen können muss.

Mit «Forensic Services» bieten die Big Four und andere Beratungsunternehmen heute einen Dienstleistungsbereich an, welcher insbesondere untersuchungserfahrenen Juristen neue berufliche Perspektiven ausserhalb der Behörden eröffnet. «Forensic Services»-Abteilungen unterstützen Unternehmen bei der Abklärung von Verdachtsmomenten und führen verdeckt interne Untersuchungen durch, etwa bei Betrug oder Diebstahl. Weil diese Arbeit oft in internationalen Teams erfolgt, sind sehr gute Englischkenntnisse unerlässlich.

FAZIT

Es ist nie zu spät, die berufliche Weiterentwicklung oder komplette Neuausrichtung aktiv anzugehen. Wichtig dabei ist aber, sich genügend Zeit für eine ehrliche Analyse der eigenen Bedürfnisse und Interessen zu nehmen und dann auch entsprechend zu agieren!

Die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildungsangebote für Juristen sind heute so vielfältig wie noch nie. Gleichwohl empfiehlt es sich, das persönliche Berufsziel früh zu definieren und konsequent zu verfolgen, um nachhaltig zufrieden zu sein.