

Vom Juristen zur Führungskraft

Strategien zur Entwicklung einer starken Unternehmenskultur in der Rechtsabteilung

Von Dr. iur. Alexander Zinser, LL.M., EMBA HSG



Eine starke Kultur innerhalb der Rechtsabteilung, die auf die Unternehmensstrategie abgestimmt ist, schafft ein motivierendes Umfeld für Unternehmensjuristen. Sie zieht Talente an, bindet sie an das Unternehmen und gewährleistet nachhaltige Ergebnisse.

Einleitung

Unternehmen haben längst erkannt, dass die Unternehmenskultur einen entscheidenden Einfluss auf die Gewinnung und Bindung von Talenten sowie auf die gesamte Geschäftsentwicklung ausübt. Einschlägig ist das Peter Drucker zugeschriebene Zitat „Culture eats strategy for breakfast“. Eine starke Unternehmenskultur

kann die Umsetzung von Strategien sehr beeinflussen. Selbst wenn eine überzeugende und nachhaltige Strategie vorhanden ist, kann eine inkonsistente oder unpassende Unternehmenskultur die Wirksamkeit der Strategie behindern. Eine positive, kooperative und anpassungsfähige Kultur kann einen entscheidenden Einfluss auf den langfristigen Unternehmenserfolg haben. Denn die Kultur bestimmt die Art und Weise, wie Mitarbeiter und



Dr. iur. Alexander Zinser, LL.M., EMBA HSG

Roy C. Hitchman AG, Zürich
Partner, Executive Search Consultant

alexander.zinser@hitchman.ch
www.roy-hitchman.ch

Mitarbeiterinnen miteinander umgehen, Entscheidungen treffen und ihre Arbeit erledigen. Die Unternehmenskultur ist zu einem zentralen Anliegen vieler Organisationen geworden, was auch Auswirkungen auf die Rechtsabteilungen und auf ihre General Counsels hat.

Die einzigartige Positionierung der Rechtsabteilung

Die Rechtsabteilung ist innerhalb des Unternehmens einzigartig positioniert: Fast jeder Mitarbeiter in einem Unternehmen kommt mit der Rechtsabteilung – direkt oder indirekt – in Kontakt. Die Rechtsabteilung ist mit allen Bereichen eines Unternehmens verbunden. Sie hat das Potential, auf Mitarbeitende einzuwirken und die gewünschte Unternehmenskultur voranzutreiben, und gleichermaßen die Verantwortung, eine Vorbildfunktion einzunehmen. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Rechtsabteilung repräsentieren die Unternehmenskultur und verbreiten sie in Unternehmen: Sie sind Träger und Multiplikatoren der Unternehmenskultur.

Als Beispiel sei der Unternehmensjurist als „Business Enabler“ genannt: Er bewertet potentielle Probleme und Risiken und zeigt Lösungsmöglichkeiten auf. Indem Unternehmensjuristen diese Verhaltensweisen in ihre täglichen Interaktionen einbringen, inspirieren sie andere Mitarbeiter, ebenso offen, kommunikativ und innovativ zu agieren.

In diesem Zusammenhang sind auch größere Umwälzungen in Unternehmen, wie zum Beispiel die Digitalisierung

oder die Einführung von Legal-Tech oder künstlicher Intelligenz (KI), zu nennen. Rechtsabteilungen können eine Vorreiterrolle bei der Einführung einer innovativen, agilen und geschäftsfördernden Kultur einnehmen und diesen Ansatz im Unternehmen verbreiten. Die Rechtsabteilung hat die Möglichkeit, ihre einzigartige Positionierung zu nutzen, um strategische Veränderungen im Unternehmen zu unterstützen und die Unternehmenskultur voranzutreiben.

Die Rolle des General Counsels für die Unternehmenskultur in der Rechtsabteilung

Der General Counsel spielt eine wesentliche Rolle bei der Gestaltung und Förderung der Unternehmenskultur in der Rechtsabteilung.

Schlüsselbereiche für die Tätigkeit des General Counsels sind wie folgt:

- **Festlegung der Unternehmenswerte und der Ethik**

Der General Counsel ist oftmals dafür verantwortlich, die Unternehmenswerte in der Rechtsabteilung zu definieren und sicherzustellen, dass diese Werte in allen rechtlichen Aktivitäten und Entscheidungen reflektiert werden. Das bedeutet, eine Kultur der Ethik, Integrität und Rechtmäßigkeit zu fördern. Zudem berät der General Counsel die Geschäftsführung und das Führungsteam in rechtlichen Angelegenheiten. Dies umfasst auch ethische Fragen und die Förde-

rung von Werten, die die rechtliche Integrität und die Unternehmenswerte des Unternehmens unterstützen.

- **Kommunikation der Unternehmensziele und -werte**

Der General Counsel spielt eine entscheidende Rolle bei der Kommunikation der Unternehmensziele und -werte an die Mitarbeitenden des Unternehmens. Er arbeitet eng mit der Geschäftsleitung zusammen, um sicherzustellen, dass die Unternehmensziele und -werte klar definiert und verstanden werden. Dies beinhaltet die Aufklärung und Schulung über die Erwartungen des Unternehmens bezüglich juristischer Standards, Compliance, Unternehmenswerten und Ethik.

- **Förderung einer Kultur der Zusammenarbeit**

Der General Counsel kann eine Kultur der Zusammenarbeit innerhalb der Rechtsabteilung und mit anderen Abteilungen fördern. Er kann dazu beitragen, Silos zwischen verschiedenen Abteilungen oder Disziplinen aufzubrechen, indem er den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen rechtlichen und anderen Fachbereichen fördert. Bei Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten zwischen Abteilungen oder Teams kann der General Counsel als Vermittler oder Berater fungieren.

- **Vorbildfunktion für Unternehmenswerte**

Als Führungskraft ist der General Counsel ein Vorbild für die Werte und Verhaltensweisen des Unternehmens. Indem der General Counsel selbst diese Werte lebt und verkörpert, inspiriert und leitet er gleichzeitig die Mitarbeitenden des Unternehmens. Sein Verhalten und seine Entscheidungen haben Einfluss darauf, wie

andere im Unternehmen die Werte des Unternehmens wahrnehmen und annehmen.

- **Entwicklung und Förderung von Talenten**

Der General Counsel ist verantwortlich für die Identifizierung, Entwicklung und Förderung von Talenten innerhalb der Rechtsabteilung. Dies beinhaltet die Bereitstellung von Entwicklungsmöglichkeiten, Mentoringprogrammen und die Schaffung von Karrierewegen für die Teammitglieder. Eine Rechtsabteilung mit klarer Ausrichtung und Teamkultur kann erfolgreich agieren, hat eine Strahlkraft innerhalb des Unternehmens und wirkt nach außen. Dadurch prägt der General Counsel auch die Unternehmenskultur.

Die Unternehmenskultur und die Kultur in der Rechtsabteilung

Die Rechtsabteilung unterstützt alle Bereiche des Unternehmens und bildet eine „Klammer“ für das Unternehmen. Dies bedeutet nicht zwangsläufig, dass die Unternehmenskultur die Kultur der Rechtsabteilung zu bestimmen hat. Die Rechtsabteilung hat eine unterstützende, beratende und schützende Funktion inne. Zuweilen kommt es vor, dass die Rechtsabteilung bei angedachten oder bei tatsächlichen Gesetzesverstößen die „Rote Karte“ zeigt. Daher kann sich die Kultur des Rechtsteams geringfügig von derjenigen der Unternehmenskultur unterscheiden. Dennoch muss die Kultur der Rechtsabteilung mit der Unternehmenskultur im Einklang stehen und diese ergänzen.

Eine starke Kultur innerhalb der Rechtsabteilung, die auf die Unternehmensstrategie abgestimmt ist, schafft ein motivierendes Umfeld für Unternehmensjuristen. Sie zieht Talente an, bindet sie an das Unternehmen und gewährleistet nachhaltige Ergebnisse.

Strategien zum Aufbau und Förderung der Teamkultur in der Rechtsabteilung

Für den Aufbau und die Förderung der Kultur in der Rechtsabteilung bieten sich folgende Schritte an:

- **Definition der Kultur**

Der Prozess startet mit der konkreten Definition der gewünschten Kultur. Es genügt nicht, zu sagen: „Ich möchte eine erstklassige Rechtsabteilung“, oder: „Die Rechtsabteilung ermöglicht das Geschäft unter Einhaltung der Gesetze“. Vielmehr ist zunächst festzulegen, welche Verhaltensweisen dem Team und dem Unternehmen förderlich sind. Es stellen sich beispielsweise die Fragen, ob kreative Problemlöser zuallererst herangezogen werden sollen, wie sich das Zusammenspiel von leistungsstarken Mitarbeitern innerhalb des Teams verhält, wie sich die Beratung zum Eingehen von Geschäftsrisiken gestaltet – und nicht zuletzt, wie die Rechtsabteilung innerhalb des Unternehmens positioniert sein soll.

Ein Beispiel aus der Praxis: Der General Counsel eines Beratungsunternehmens wollte die vorherrschende Kultur von Einzelkämpfern durch Teamorientierung ersetzen. Er passte die Beurteilung der Mitarbeitenden

an, indem er die Teamarbeit hervorhob und als wesentlichen Bestandteil der Leistungsbeurteilung festlegte. Er verzichtete auf die Beförderung eines Juristen, der zwar sehr gute Arbeitsergebnisse erzielte, aber nicht die Kooperation und das Teamverhalten zeigte, welche der General Counsel fördern wollte.

- **Wecken der intrinsischen Motivation**

Es gilt, die gewünschte kulturelle Vision mit den Motivationen der Teammitglieder zu verknüpfen. Hierbei geht es auch, aber nicht nur, um finanzielle Anreize und Beförderungen. Wirkungsvoll sind das Wecken und die Förderung der intrinsischen Motivation der jeweiligen Unternehmensjuristen. Es gilt herauszufinden, was die Teammitglieder motiviert: Ist es Anerkennung? Altruismus? Der Einfluss auf das Unternehmen? Das Mitwirken an einer sinnvollen Aufgabe?

Sobald das Werteschema des Teams feststeht, kann die Teamkultur ausgerichtet beziehungsweise können Feinjustierungen vorgenommen werden. In diesem Zusammenhang ist das Wecken der intrinsischen Motivation besonders wirkungsvoll: Sie entsteht aus innerem Antrieb, persönlichem Interesse und dem Wunsch nach persönlicher Entwicklung und Erfüllung.

Verstärkung der gewünschten Verhaltensweisen

Veränderungen im Verhalten erfordern Wiederholungen. Wiederholungen tragen dazu bei, ein Verhalten zu stabilisieren und aufrechtzuerhalten. Je öfter etwas wiederholt

wird, desto wahrscheinlicher ist es, dass es zu einem festen Bestandteil des Verhaltensrepertoires wird.

„Die Unternehmenskultur ist zu einem zentralen Anliegen vieler Organisationen geworden, was auch Auswirkungen auf die Rechtsabteilungen und auf ihre General Counsels hat.“

General Counsels sollten ihren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, diejenigen Verhaltensweisen zu zeigen, welche die gewünschte Kultur unterstützen. Wenn beispielsweise Unternehmensjuristen als kreative Problemlöser erwünscht sind, bieten sich regelmäßige Brainstormings zu Problemstellungen an. Wenn ein businessorientiertes Denken zuoberst steht, ist ein umfassendes und tiefgehendes Geschäftsverständnis unerlässlich.

Übereinstimmung der Bewertungskriterien mit der Teamkultur

Wenn die Bewertungskriterien mit der Teamkultur übereinstimmen, werden Gleichbehandlung und Fairness innerhalb des Teams gefördert. Alle Teammitglieder werden anhand derselben Kriterien bewertet, was zu einem gerechten Bewertungsprozess führt. Die Kohärenz zwischen Bewertungskriterien und Teamkultur steigert die Motivation und das Engagement der Teammitglieder.

Wenn Leistungen anhand von Kriterien bewertet werden, die mit den Werten des Teams übereinstimmen, fühlen sich die Mitglieder anerkannt und unterstützt. Die Teamidentität wird gestärkt, die Teammitglieder fühlen sich als Teil eines gemeinsamen Ziels und einer gemeinsamen Wertegemeinschaft. Wenn zum Beispiel ein sehr kooperatives Team gewünscht ist, ist das erfolgreiche Mitwirken des jeweiligen Teammitglieds anzuerkennen, anstatt einzelne Leistungsträger ohne eine ausgeprägte Teamorientierung zu incentivieren.

Für die Festigung einer Teamkultur und Wertegemeinschaft innerhalb der Rechtsabteilung sind folgende Maßnahmen von Vorteil:

- **Klare und regelmäßige Kommunikation**

Die Kommunikation hinsichtlich der Teamkultur hilft dabei, klare Erwartungen zu formulieren, was im Team geschätzt und gefördert wird. Dies ermöglicht den Teammitgliedern zu verinnerlichen, welche Verhaltensweisen und Werte im Team wichtig sind. Indem die Teamkultur klar und regelmäßig kommuniziert wird, entsteht ein einheitliches Verständnis für die gemeinsamen Werte, Normen und Ziele des Teams. Das vermeidet Missverständnisse und fördert die Kohäsion innerhalb des Teams. Neue Teammitglieder erhalten durch die klare und regelmäßige Kommunikation der Teamkultur eine Orientierung.

- **Vorleben der Teamkultur**

Bei der Kultur müssen General Counsels mit gutem Beispiel vorangehen. General Counsels, die die Werte und Normen der Teamkultur verkörpern, werden als glaub-

würdig und authentisch wahrgenommen. Dies stärkt ihre Glaubwürdigkeit bei den Teammitgliedern und fördert die Akzeptanz der Teamkultur. General Counsels, die die Werte und Verhaltensweisen der Teamkultur demonstrieren, können die Teammitglieder inspirieren und motivieren, diesem Beispiel zu folgen. Ihr Verhalten dient als Modell und ermutigt andere dazu, sich entsprechend zu verhalten. Insofern fungieren General Counsels als Botschafter der Teamkultur. Wenn sie die Werte und Normen leben, die sie fördern, wird die Botschaft einheitlich und konsistent vermittelt.

Fazit

Um erfolgreich und nachhaltig eine Teamkultur in der Rechtsabteilung zu schaffen, sind zunächst die Arbeits- und Verhaltensweisen der Teammitglieder sowie die Positionierung der Rechtsabteilung zu definieren. Im Anschluss ist durch Wecken der intrinsischen Motivation und durch Wiederholen der gewünschten Verhaltensweisen ein Nährboden für die gewünschte Kultur zu bilden. Mit Hilfe klarer und regelmäßiger Kommunikation sowie durch Vorleben der Teamkultur kann diese gefestigt werden. Der Aufbau einer Kultur erfordert Zeit, klare Vorstellungen und konsequentes Handeln – eine nachhaltige und wirkungsvolle Investition in das Team. ←