



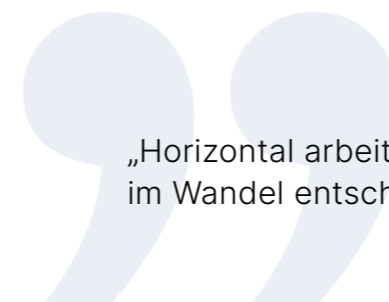
Das T-Modell: Was Unternehmensjuristen heute können müssen

Die wachsenden Anforderungen an Unternehmensjuristinnen und -juristen sowie die Technologisierung haben die Art und Weise verändert, wie juristische Dienstleistungen erbracht werden. Das T-Modell ist eine Wegleitung, welche Kenntnisse und Fähigkeiten Unternehmensjuristinnen und -juristen benötigen, um als kompetente und vertrauenswürdige Beratende des Unternehmens erfolgreich zu agieren und gleichzeitig die eigene Marktfähigkeit zu steigern.

Alexander Zinser

Der Begriff „T-shaped person“ wurde ursprünglich 1991 in einem Leitartikel einer Londoner Zeitung geprägt, der sich mit Berufen in der Computerbranche befasste. Das Konzept besagt, dass eine T-förmige

Person über ein tiefgehendes Wissen zu einem spezifischen Thema verfügt (der vertikale Strich des „T“) sowie über ein breites Wissen zu unterstützenden Disziplinen (der horizontale Strich des „T“). Obwohl



„Horizontal arbeiten zu können ist in Rechtsabteilungen im Wandel entscheidend.“

der Begriff ursprünglich für Technologieexperten gedacht war, ist er gleichermaßen auf Juristinnen und Juristen anwendbar.

Die Juristinnen und Juristen des 20. Jahrhunderts waren oftmals „I-förmig“. Ihre Aufgabe erschöpfte sich regelmäßig in der Anwendung eines soliden juristischen Wissens. Die steigenden und sich schnell ändernden Anforderungen der Geschäftswelt sowie der (internen und externen) Kundschaft erfordern ein zusätzliches „T“ an Kompetenzen. Die Fähigkeit, horizontal zu arbeiten, ist in sich wandelnden Rechtsabteilungen entscheidend, um Mehrwert für ein Unternehmen zu erbringen.

Insbesondere General Counsel benötigen heute nicht nur juristisches Fachwissen, sondern auch die Fähigkeit, ein Team zu leiten, strategisch zu führen und die Unternehmensziele im Blick zu behalten. Mehr denn je sind fundierte juristische Kenntnisse (die vertikale Säule des „T“) kombiniert mit einem breiten Wissen über andere Disziplinen (die horizontale Säule des „T“) gefragt.

Traditionelle und neue Fähigkeiten

Die grundlegendste traditionelle Fähigkeit eines Juristen oder einer Juristin besteht darin, Lösungen für Probleme unter Anwendung des Rechts zu generieren. Fast alle Juristinnen und Juristen entwickeln im Laufe ihrer Karriere eine Reihe verwandter Fähigkeiten, die über die bloße Rechtsberatung hinaus nützlich sind. Doch welche Fähigkeiten sind vonnöten? Diese Frage kann mit Blick auf die Art und Weise der Arbeit beantwortet werden, die Unternehmensjuristen heute und in Zukunft erbringen.

Sicherlich ist die Betrachtung einfallabhängig. Jedoch lassen sich einige allgemeine Beobachtungen zur Entwicklung der Tätigkeit von Unternehmensjuristen anstellen. In einigen Fällen schrumpft die Bandbreite der von Syndizi traditionell geleisteten Arbeit. Dies mag an der Delegation von Aufgaben an Fachabteilungen liegen, an der Auslagerung an

externe Firmen und Dienstleister oder an der Automatisierung von Arbeitsabläufen. Für manche mag diese Entwicklung, insbesondere der technologische Fortschritt, beunruhigend sein. Jedoch handelt es sich bei einem erheblichen Teil der „verdrängten“ Arbeit um routinemäßige Tätigkeiten. Das ist eine positive Entwicklung, wenn dadurch Freiräume für anspruchsvollere Aufgaben freigesetzt werden. Mit ihr geht einher, dass die Verantwortlichkeiten der Unternehmensjuristinnen und -juristen sich vergrößern und verbreitern.

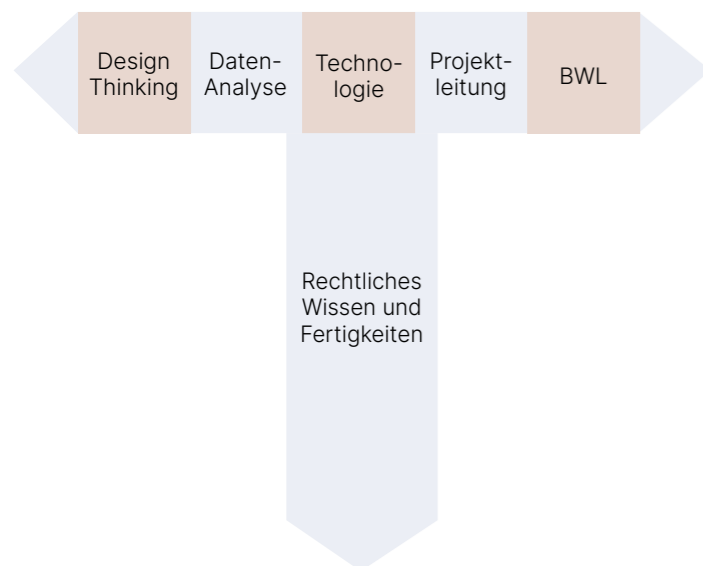
Der General Counsel von heute findet ein viel breiteres Aufgabenspektrum vor. Er agiert als „strategischer Unternehmensberater“ und übernimmt zuweilen zusätzliche Verantwortlichkeiten wie Personalwesen, Risikomanagement, Internal Audit oder andere Funktionen.

Neue Stellenprofile und Entwicklungen

Mit dieser Entwicklung entstehen neue Rollen innerhalb der Rechtsabteilung. Zum einen werden und müssen vermehrt Teilzeitpositionen angeboten werden. Zum anderen kommen in Rechtsabteilungen Künstliche Intelligenz und Automatisierung zur Anwendung, die veränderte und neue Aufgabenstellungen mit sich bringen: Rechtsabteilungen stellen zunehmend Spezialisten und Spezialistinnen in den Bereichen IT, Innovation, Technologie und Datenanalyse ein.

Neben den sich verändernden Rollen und Aufgaben gibt es weitere wichtige Trends. Unternehmensjuristinnen und -juristen

- arbeiten bei der juristischen Dienstleistung enger mit nicht juristisch ausgebildeten Kolleginnen und Kollegen innerhalb und außerhalb der Rechtsabteilung zusammen;
- setzen Technologien zum Nutzen der Kolleginnen ein;
- sind nicht nur für die Rechtsabteilung, sondern auch für das Unternehmen als Ganzes innovativ.



T-förmige Juristin

Welche Kompetenzen sind entscheidend?

Die Anwendung des juristischen Fachwissens bildet traditionell die Grundlage für die Arbeit der Unternehmensjuristinnen und -juristen. Während Anwältinnen und Anwälte in Anwaltskanzleien zu einer Spezialisierung in einem Fachgebiet neigen, profitieren viele Unternehmensjuristen von einem breiteren Verständnis verschiedener Rechtsgebiete und von weiteren Fähigkeiten.

Hier stellt sich die Frage, welche weiteren Kompetenzen – der horizontale Strich des „T“ – vonnöten sind. Ohne Soft Skills an dieser Stelle zu vertiefen, sind regelmäßig Kenntnisse in Design Thinking, Datenanalyse, Technologie, Projektleitung und Betriebswirtschaft gefragt.

Design Thinking

Design Thinking ist eine kundenzentrierte und iterative Methode zur Lösung komplexer Probleme und Entwicklung neuer Ideen. Die Methode kann auch auf den Rechtsbereich angewendet werden und ist für Unternehmensjuristen und -juristinnen in folgenden Bereichen relevant:

- **Problemlösung:** Design Thinking bietet eine strukturierte Methode zur Identifizierung und Lösung komplexer Probleme. Rechtsabteilungen können diese Methode anwenden, um innovative Lösungen für rechtliche Problemstellungen zu entwickeln.
- **Kundenorientierung:** Ein zentraler Aspekt des Design Thinking ist die Fokussierung auf die Bedürfnisse und Perspektiven der Kundinnen und

Kunden. Unternehmensjuristen und -juristinnen können mittels dieser Methode die Bedürfnisse ihrer internen Kunden, wie zum Beispiel Geschäftsführer, Abteilungsleiterin oder Mitarbeitende, besser verstehen und maßgeschneiderte rechtliche und betriebswirtschaftlich sinnvolle Lösungen anbieten.

- **Kreativität und Innovation:** Design Thinking ermutigt zu kreativem Denken und fördert innovative Lösungsansätze. Mit dieser Methode können In-house Counsel über herkömmliche rechtliche Ansätze hinausdenken und innovative Lösungsansätze finden.

Datenanalyse

Die Datenanalyse ist ein wichtiger Bestandteil einer modernen Rechtsabteilung. Sie trägt dazu bei, die Effektivität, Effizienz und strategische Ausrichtung der Rechtsabteilung zu verbessern. Eine Effizienzsteigerung kann geschehen, indem Daten – zum Beispiel zum Vertragsmanagement oder für Compliance-Prozesse – gesammelt und analysiert sowie darauf aufbauend entsprechende Maßnahmen der Automatisierung und Rationalisierung getroffen werden. Daten und Kennzahlen bieten eine fundierte Grundlage für strategische Entscheidungen wie die personelle Ausrichtung der Rechtsabteilung.

Die Analyse von Daten trägt auch zur Verbesserung der rechtlichen Dienstleistungen bei. Indem Daten über die Bedürfnisse der internen Kundschaft gesammelt und analysiert werden, kann die Rechtsabteilung ihre Dienstleistungen kontinuierlich verbessern und an die sich ändernden Anforderungen anpassen.

Technologie

In einer zunehmend digitalen und globalisierten Geschäftswelt ist es für Unternehmensjuristinnen und -juristen unerlässlich, über Technologiekenntnisse zu verfügen. Es gilt, auf die sich ständig ändernden rechtlichen Anforderungen und Geschäftsumgebungen proaktiv zu reagieren. Dies umfasst auch das Verständnis von Themen wie Datenschutz, Cyber-Sicherheit und Künstliche Intelligenz.

„Ohne Technologiekenntnisse geht es nicht.“

Legal-Tech-Kenntnisse sind ebenfalls vonnöten. Abgesehen von den Vorteilen wie Effizienzsteigerung oder Kostenersparnissen verbessert Legal Tech die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb der Rechtsabteilung sowie mit anderen Abteilungen im Unternehmen. Durch den Einsatz von Kollaborationstools und cloudbasierten Plattformen können

Unternehmensjuristen und -juristinnen effektiver zusammenarbeiten und Informationen austauschen. Künstliche Intelligenz steigert die Effizienz der Rechtsberatung.

Projektleitung

Rechtsabteilungen arbeiten oft an komplexen Projekten wie Unternehmensfusionen, Akquisitionen, Abspaltungen oder rechtlichen Umstrukturierungen. Mittels einer fundierten Projektleitung können Unternehmensjuristinnen und -juristen diese Projekte effektiv planen, koordinieren und durchführen. Die Projektleitungsfähigkeiten ermöglichen es ihnen, Zeitpläne zu erstellen, Ressourcen zu verwalten und Prioritäten zu setzen. Dies ist besonders wichtig, um sicherzustellen, dass rechtliche Projekte termingerecht und innerhalb des Budgets abgeschlossen werden.

Rechtsprojekte erfordern oft die Zusammenarbeit mit einem interdisziplinären Team, das aus Juristinnen, Fachexperten und anderen Stakeholdern besteht. Kenntnisse in der Projektleitung helfen Unternehmensjuristinnen und -juristen dabei, diese Teams effektiv zu führen, zu motivieren und zu koordinieren. Damit einher geht die fundamentale Bedeutung der Kommunikation: Nicht nur bei Projekten müssen Unternehmensjuristen und -juristinnen in der Lage sein, rechtliche Informationen und Empfehlungen klar zu vermitteln und komplexe rechtliche Konzepte verständlich zu erklären.

Kenntnisse der Betriebswirtschaft

Betriebswirtschaftliche Kenntnisse ermöglichen Unternehmensjuristinnen und -juristen, die geschäft-

lichen Ziele und Prioritäten ihres Unternehmens besser zu verstehen. Damit können sie Entscheidungen treffen, die im Einklang mit den strategischen Zielen des Unternehmens stehen. Bei der Entscheidungsfindung spielt die Bewertung von finanziellen Auswirkungen und Risiken eine bedeutende Rolle. Mit Hilfe von betriebswirtschaftlichen Kenntnissen können sie die Risiken im Zusammenhang mit Verträgen, rechtlichen Verfahren oder Compliance-Verstößen besser einschätzen und angemessen darauf reagieren.

Als Berater des Managements müssen Unternehmensjuristinnen und -juristen in der Lage sein, rechtliche Empfehlungen zu geben, die auf einer fundierten rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Analyse basieren. Damit können sie unternehmerische Entscheidungsfindung managen sowie bei der Entwicklung von Strategien zur Risikominimierung unterstützen.

Die sich wandelnde Geschäftswelt, die Anforderungen der externen und internen Kundschaft sowie der Einsatz von Technologien erfordern, dass Unternehmensjuristinnen und -juristen wichtige nicht-traditionelle Fähigkeiten entwickeln und anwenden. Durch kreative und innovative Herangehensweisen sowie die geschäftsorientierte Zusammenarbeit mit der externen und internen Kundschaft des Unternehmens schaffen Unternehmensjuristen und -juristinnen einen Mehrwert für das Unternehmen. Gleichzeitig gestalten sie ihre Tätigkeit vielfältiger und interessanter und steigern die eigene Marktfähigkeit.

Alexander Zinser
Executive Search Consultant

Dr. Alexander Zinser, LL.M., EMBA HSG, ist Partner und Executive Search Consultant der Roy C. Hitchman AG in Zürich. Aufbauend auf mehr als 20 Jahren Management-Erfahrung als Chief Legal Officer und Geschäftsleitungsmitglied ist er auf die Besetzung von Legal- und Compliance- Positionen in DACH fokussiert.

