

Der General Counsel als Systemanker – warum fachlich starke Juristen in dieser Rolle oft scheitern (Teil 1)

Die Besetzung der Position des General Counsel gehört zu den strategisch wichtigsten Entscheidungen eines Unternehmens. Kaum eine andere Funktion bewegt sich so konsequent im Spannungsfeld zwischen Recht, Geschäft, Risiko und Governance. Und dennoch zeigt die Praxis ein klares Muster: Viele General Counsel scheitern nicht an fehlender juristischer Kompetenz, sondern an einer falschen Passung zwischen Profil und Kontext.

Die klassische Logik der Rekrutierung greift hier zu kurz.

Ein überzeugender Lebenslauf, eine renommierte Ausbildung und Erfahrung in vergleichbaren Positionen sind notwendige Voraussetzungen. Sie sind jedoch nicht ausreichend, um die tatsächliche Eignung zu beurteilen.

Die Kombination aus dem 3E-Framework und den 4 Drives ermöglicht eine differenziertere Sicht – und erklärt, warum fachlich starke Juristen in dieser Rolle oft nicht die erwartete Wirkung entfalten.

1. Die Rolle des General Counsel wird systematisch unterschätzt

Der häufigste Fehler in der Rekrutierung von General Counsel liegt in einer verkürzten Rolleninterpretation: Der General Counsel wird primär als juristischer Experte verstanden. Diese Sicht ist nachvollziehbar – aber unvollständig.

Ein General Counsel ist nicht nur Rechtsberater. Er ist:

- Sparringspartner der Geschäftsleitung
- Übersetzer zwischen Recht und Geschäft
- Stabilitätsanker in kritischen Situationen
- Mitgestalter von Governance-Strukturen

Damit verschiebt sich die Anforderung deutlich: Nicht nur „Recht haben“ ist entscheidend, sondern „richtig wirken“.

2. 3E im Kontext des General Counsel

Auch in dieser Rolle bleibt das 3E-Framework zentral. Die Gewichtung ist jedoch spezifisch.

Expertise – Voraussetzung, aber nicht Differenzierungsfaktor: Juristische Exzellenz ist zwingend erforderlich. Ohne sie fehlt die Grundlage für jede weitere Wirkung. Gleichzeitig zeigt die Praxis: Auf dem Niveau, auf dem General Counsel rekrutiert werden, verfügen die meisten Kandidaten über vergleichbare fachliche Qualität. Expertise ist daher notwendige Bedingung – aber selten der entscheidende Differenzierungsfaktor.

Ethik – der zentrale Faktor: In keiner der bisher betrachteten Rollen ist Ethik so zentral wie beim General Counsel. Der Grund liegt in der Funktion: Der General Counsel ist häufig die letzte Instanz, wenn es um rechtliche und moralische Grenzfragen geht.

Er entscheidet oder beeinflusst Entscheidungen in Situationen, in denen:

- wirtschaftlicher Druck hoch ist
- rechtliche Grauzonen bestehen
- Reputationsrisiken drohen

Ethik bedeutet hier nicht nur Integrität im persönlichen Verhalten, sondern die Fähigkeit, auch unter Druck eine klare Linie zu halten. Ein General Counsel ohne starke Ethik wird zum Risiko für das Unternehmen.

Energie – Wirkung im System: Energie zeigt sich beim General Counsel weniger in Sichtbarkeit oder Aktivität nach aussen, sondern in der Fähigkeit, innerhalb des Systems zu wirken. Das bedeutet:

- Themen aktiv adressieren, bevor sie eskalieren
- in kritischen Situationen handlungsfähig bleiben
- komplexe Themen klar strukturieren und vorantreiben

Ein General Counsel mit geringer Energie wird zwar fachlich korrekt arbeiten, aber zu spät wirken.

3. Die 4 Drives – der entscheidende Unterschied

Während das 3E-Framework die Qualität des Kandidaten beschreibt, zeigen die 4 Drives, ob diese Qualität im Unternehmen wirksam wird. Beim General Counsel verschiebt sich die Gewichtung deutlich:

Defend – der dominante Drive: Der Drive „Defend“ ist in dieser Rolle zentral. Er beschreibt:

- das Bedürfnis nach Fairness und klaren Regeln
- die Fähigkeit, Systeme zu stabilisieren
- den Umgang mit Risiko und Unsicherheit

Ein General Counsel muss in der Lage sein, das Unternehmen zu schützen – nicht nur rechtlich, sondern auch strukturell. Gleichzeitig muss er akzeptieren, dass er nicht alle Risiken eliminieren kann. Die Balance ist entscheidend.

Bond – Einfluss ohne Hierarchie: General Counsel verfügen häufig über keine direkte Weisungsbefugnis gegenüber der Geschäftsleitung. Ihr Einfluss basiert auf Vertrauen. Der Drive „Bond“ beschreibt genau diese Fähigkeit:

- Beziehungen aufbauen
- Vertrauen entwickeln
- als Sparringspartner akzeptiert werden

Ein General Counsel ohne Bond wird gehört, aber nicht einbezogen.

Comprehend – Verständnis des Geschäfts: Juristische Lösungen sind nur dann wirksam, wenn sie das Geschäftsmodell berücksichtigen. Der Drive „Comprehend“ ist daher zentral:

- Wie funktioniert das Geschäft?
- Wo liegen die wirtschaftlichen Treiber?
- Welche Risiken sind akzeptabel?

Ein General Counsel, der das Geschäft nicht versteht, wird als Bremser wahrgenommen.

Acquire – bewusst sekundär: Im Gegensatz zu Partnerrollen spielt der Drive „Acquire“ eine untergeordnete Rolle. Ein zu stark ausgeprägter Acquire-Drive kann sogar problematisch sein, wenn er zu stark auf Status oder Macht fokussiert ist.

Die Kombination von 3E und 4 Drives zeigt, welche Anforderungen ein General Counsel erfüllen muss. Entscheidend ist jedoch, wie diese Faktoren zusammenspielen – und ob das Profil zum konkreten Unternehmensumfeld passt. In Teil 2 betrachten wir deshalb typische Fehlbesetzungen, die Bedeutung des Kontextes und die Frage, was daraus für die Rekrutierung eines General Counsel folgt.