

Der General Counsel als Systemanker – warum fachlich starke Juristen in dieser Rolle oft scheitern (Teil 2)

In Teil 1 haben wir gezeigt, warum fachliche Exzellenz allein für einen erfolgreichen General Counsel nicht ausreicht. Entscheidend ist seine Fähigkeit, im Spannungsfeld zwischen Recht, Geschäft, Risiko und Governance wirksam zu sein – und wie sich diese Anforderungen mit 3E und den 4 Drives erfassen lassen. Doch wie zeigt sich das in der Praxis? Teil 2 betrachtet typische Fehlbesetzungen, den Einfluss des Unternehmenskontextes und die Konsequenzen für eine präzise Rekrutierung.

4. Typische Fehlbesetzungen

Aus der Kombination von 3E und 4 Drives lassen sich typische Fehler erkennen:

Fall 1: Der Top-Jurist ohne Einfluss: Ein fachlich exzellenter Kandidat wird eingestellt. Er liefert korrekte Einschätzungen, wird jedoch in strategische Entscheidungen nicht einbezogen. Grund: schwacher Bond-Drive.

Fall 2: Der „Bremser“: Ein Kandidat mit starkem Defend-Drive, aber geringer geschäftlicher Orientierung. Er minimiert Risiken konsequent, blockiert jedoch unternehmerische Entwicklungen.

Fall 3: Der Business-orientierte Jurist ohne Rückgrat: Ein Kandidat versteht das Geschäft sehr gut, ist jedoch nicht bereit, klare Grenzen zu setzen.

Folge: kurzfristig gute Integration, langfristig steigende Risiken.

Fall 4: Der falsche Kontext: Ein Kandidat aus einem stark regulierten Umfeld wechselt in ein unternehmerisch geprägtes Unternehmen – oder umgekehrt. Die Erwartungen an Risiko, Geschwindigkeit und Entscheidungslogik unterscheiden sich erheblich.

5. Der Kontext entscheidet

Der Erfolg eines General Counsel hängt stark vom Umfeld ab:

- Wie risikobereit ist das Unternehmen?
- Wie wird mit Konflikten umgegangen?
- Welche Rolle spielt Governance?

Ein Kandidat mit starkem Defend-Profil passt nicht in ein Umfeld, das bewusst Risiken eingeht.

Ein stark unternehmerisch geprägter General Counsel wird sich in einem stark regulierten Umfeld schwer tun.

6. Was bedeutet das für die Rekrutierung?

Die Auswahl eines General Counsel erfordert eine systematische Analyse auf zwei Ebenen:

1. 3E-Bewertung: Ist der Kandidat grundsätzlich geeignet?
2. Drive-Matching: Passt das Profil zum Unternehmen?

Der kritische Punkt ist dabei die Balance:

- ausreichend Defend, ohne blockierend zu wirken
- starkes Bond, um Einfluss aufzubauen
- ausreichendes Comprehend, um das Geschäft zu verstehen
- stabile Ethik als Grundlage

7. Fazit

Der General Counsel ist keine klassische Expertenrolle. Er ist ein Systemanker. Fachliche Exzellenz ist notwendig, aber nicht ausreichend. Entscheidend ist die Fähigkeit, im Spannungsfeld zwischen Recht und Geschäft wirksam zu sein. Das 3E-Framework zeigt, ob ein Kandidat die notwendige Qualität mitbringt. Die 4 Drives zeigen, ob diese Qualität im konkreten Umfeld wirkt. Wer beide Ebenen kombiniert, erkennt nicht nur, wer juristisch überzeugt – sondern wer das Unternehmen tatsächlich stabilisieren und weiterentwickeln kann.