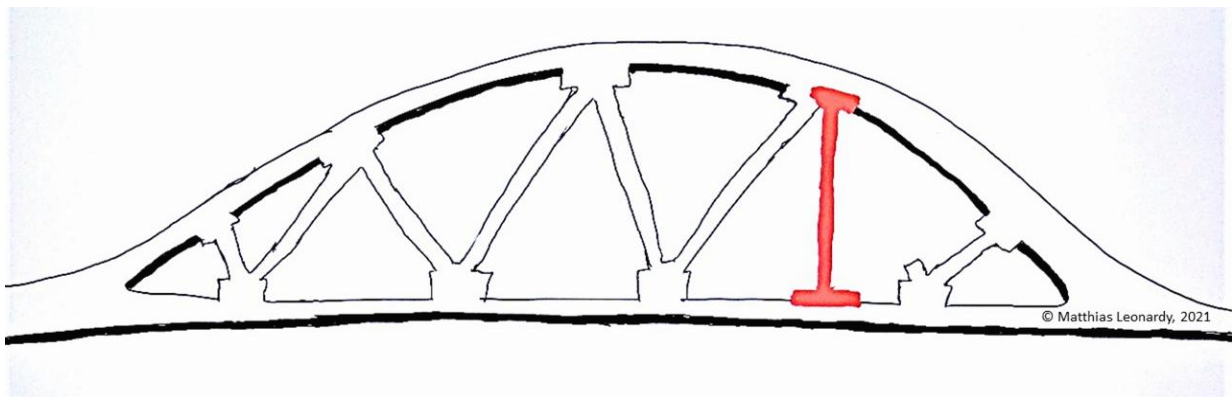


Interim Management für Legal + Compliance im Kurzportrait



Als Unternehmens-Jurist:in kennt man die „eigene Leute“: die juristischen Kolleg:inn:en in Kanzleien und im eigenen Unternehmen sowie die nichtjuristischen aus den dortigen übrigen Fachbereichen. **Was aber tun, wenn im eigenen Rechtsbereich akuter Bedarf für Management-Unterstützung entsteht?**

Jurist:inn:en und Management

Wer sich erfolgreich durch zwei juristische Staatsexamina qualifiziert, erwirbt damit eine Berufsqualifikation, die (man staune) immer noch als „Befähigung zum Richteramt“ ausgewiesen wird, obwohl nur eine verschwindend kleine Anzahl der Absolvent:inn:en diesen Beruf ergreift. Wer sich stattdessen für eine wirtschaftsnahe Tätigkeit entscheidet, hat die Wahl zwischen Rechtsanwalt oder Syndikus, bzw. aus Unternehmenssicht „external“ oder „inhouse“. Langjährige Beratungspraxis in einer **Kanzlei** schafft zwar Erfahrungswerte; die eigene Innensicht darauf und leibhaftige Erfahrung damit, wie ein **Unternehmen** tickt, kann sie dennoch nie ersetzen. Damit scheint für beide Seiten klar, dass man sich entscheiden muss: Der/die Jurist:in dafür, ob man von außen bei der Navigation helfen oder als Teil der Besatzung an Bord mitsegeln möchte. Und das Unternehmen dafür, ob es in juristischen Angelegenheiten auf externe Begleiter oder interne Mitstreiter setzen will. So weit, so bekannt.

Allerdings ist leider das juristische Berufsrecht nicht dafür bekannt, Entwicklungen in der Arbeitswelt zeitnah zu begleiten oder gar aktiv mitzugestalten:

- Das zeigte zum einen der jahrelange Zwist um das Berufsbild der Syndizi: So als hätte es die Berufsgruppe der Unternehmens-Jurist:inn:en nicht schon jahrzehntelang gegeben, zog ein oberstes Bundesgericht 2014 in Zweifel, dass es sich hierbei um gleichwertig qualifizierte Berufskolleg:inn:en der niedergelassenen Anwaltschaft handelt. Diese überflüssige Trennmauer wurde erst auf Druck der Syndizi durch die Normierung ihres Berufsbilds niedergerissen und damit eine unwürdige Spaltung zwischen „echten“ und „unechten“ Anwält:inn:en vermieden.

- Zum anderen liegt jedoch weiterhin die Herausforderung vor uns, die wirtschaftsnahe Tätigkeit von Jurist:inn:en durchlässiger zu gestalten -- sowohl im Hinblick auf die vermeintlich vorgegebenen Grenzen zwischen juristischer und sonstiger Beratung als auch auf diejenige zwischen Beratung einerseits und Entscheidung und Gestaltung andererseits.

Fastet man Entscheidung und Gestaltung im Unternehmen zu „Management“ zusammen, landet man für juristische Belange des Unternehmens unvermeidbar beim „Legal Management“ – verstanden nicht allein als Organisationsverantwortung für die Leitung des Arbeitsbereichs Recht im Unternehmen, sondern als Gestaltungs- und Entscheidungsverantwortung für dessen rechtliche Angelegenheiten. Während sich nach amerikanischer Lesart für die Spitze fast aller Unternehmensabteilungen die Bezeichnung „C-Level“ eingebürgert hat, bei der die Management-Eigenschaft außer Frage steht, hat „Chief Legal Officer (CLO)“ Seltenheitswert. Stattdessen verbleibt es bei der Sonderbezeichnung „General Counsel“, in früheren Zeiten deutsch „Chefsyndikus / -syndika“ genannt. Aber rechtfertigt die Aufgabe und Verantwortung des Unternehmensjuristen / der Unternehmensjuristin eine Sonderstellung? Und tun sich die Betroffenen selbst einen Gefallen damit, diese – nicht nur terminologisch – aufrechtzuerhalten?

Neudenken ist angesagt!

Zumindest in einem Bereich bietet sich ein Neudenken an: Nämlich dort, wo zur Bewältigung einer **Sondersituation** vorübergehend fachkundiger Management-Support ins Unternehmen geholt werden muss – neudeutsch: wenn ein **Interim Manager** benötigt wird. Während dieses für die Personal, Finanzen oder IT längst gängige Praxis ist, sich Managementzeitschriften dem Thema mit wachsender Aufmerksamkeit widmen und (nicht allein wegen Corona) das Interim Management und andere flexible Arbeitsformen Rekordzuwächse erleben, tun sich dennoch Unternehmens-Jurist:inn:en oft noch schwer damit.

Die Erfahrung hat gelehrt, dass, legt man das Selbstverständnis der Betroffenen zugrunde, Berater keine Beratung, Helfer keine Hilfe, Ärzte keine medizinische Betreuung und Lehrer keine pädagogischen Hinweise benötigen. Doch schon der Volksmund weiß: „Lehrers Kinder, Pastors Vieh gedeihen selten oder nie“ und – auf den anwaltlichen Beruf bezogen – „Wer sich selbst berät, hat einen Esel zum Anwalt“ bzw. „Die schlechtesten Verträge macht ein Anwalt für sich selbst“. Damit sind zunächst die Unternehmens-Jurist:inn:en mit dem Vertrauen auf ihr eigenes Können in ehrenwerter Gesellschaft, wenn sie dem (in anderen Unternehmens-Abteilungen mittlerweile recht verbreiteten) Impuls widerstehen, sich für eine Zeit lang externe Hilfe durch „Interimer“ ins Haus zu holen. Bestenfalls wenden sie sich bei vorübergehendem Sonderbedarf stattdessen hilfeschend an diejenigen, mit denen sie ja ohnehin zusammenarbeiten: den Kolleg:inn:en der „Hauskanzlei“.

Dagegen ist auch wenig einzuwenden, vorausgesetzt, diese Kanzlei-Jurist:inn:en bieten das, was das Unternehmen in der akuten Situation benötigt -- und zwar zu vertretbaren finanziellen Konditionen. Doch an einer dieser beiden Stellen hakt es nicht selten:

- Entweder es fehlen das spezifische Branchen-Knowhow, der Pragmatismus und das Verständnis dafür, was das Business braucht (sprich: konkret umsetzbare Lösungen statt Rechtsgutachten) oder die erfahrungsbasierten und krisenerprobten „social skills“ dafür, wie man auch unter Zeit- und Ergebnisdruck im Team auf Augenhöhe mit Nichtjuristen zusammenarbeitet, es voranbringt und mit der Leitungsebene kommuniziert inklusive der Fähigkeit, die Sprache des Mandanten zu sprechen statt „Juristenchinesisch / Legalese“.
- Oder aber ein Kanzlei-Stundensatz von mehreren Hundert Euro sprengt schlicht das Abteilungsbudget.

Wo es an einem dieser Punkte nicht „passt“, sollte der/die für die Rechtsabteilung Verantwortliche daher über eine **temporäre Inhouse-Lösung** nachdenken. Die erste Frage dabei ist: **Wen** sucht man?

Legal Interim Manager und Projektjuristen

Für die Überbrückung von vorübergehenden **Vakanzen innerhalb des Legal-Team**, verursacht durch Elternzeit, Krankheit, Entsendung/Abordnung oder Weggang, ist es meist eine Budgetfrage, ob hierfür ein Associate aus der Hauskanzlei als **Secondee** entliehen oder von anderer Stelle ein:e **Projekt-Jurist:in** ins Unternehmen geholt wird. Generell gilt dabei (bei Jurist:inn:en wie anderswo): „*Je größer die Organisation desto spezialisierter die Aufgabe des/der einzelnen*“ – und desto kleiner das Rad im Getriebe, das es temporär zu ersetzen gilt.

Am Rande: Der Umkehrschluss („*Je kleiner die Organisation, desto generalistischer die Aufgabe*“) löst oftmals Überraschung aus: Gerade **Startup-Unternehmen** auf der Personalsuche zur erstmaligen Besetzung einer neugeschaffenen Inhouse-Jurist:inn:en-Stelle, die mit einer entsprechend breitbandigen Verantwortung für „*alles, was bei uns irgendwie mit Recht zu tun hat*“ ausgestattet ist, benötigen erfahrene (!) Jurist:inn:en! Das passt aber oftmals nicht recht zu den Vorstellungen des Managements zur angebotenen Vergütung: Die Aussicht auf ein schmales Gehalt, garniert mit kostenlosen Yogakursen, Bürohund-Begegnungen und gemeinsamem Craftbeer-Trinken auf der Bürodachterrasse am Freitag-nachmittag bewegen dann nicht unbedingt diejenigen zur Stellenbewerbung, die eigentlich benötigt werden.

Wenn dagegen **Berufs-, Lebens- und Führungserfahrung** mitzubringen sind, insbesondere wenn Teamführung, Reorganisation oder Prozessanpassung bei Legal bzw. Compliance ansteht, wo es also nicht allein um juristische Sachfragen geht sondern um den Aufbau und die Verbesserung von unternehmensinternen Strukturen und Prozessen für die juristische Arbeit und die Zusammenarbeit mit den übrigen Fachabteilungen und Geschäftseinheiten – kurzum: wo es um **Leadership, Prozessmanagement und Organisationsentwicklung** geht – gelten andere Anforderungen: Nirgendwo sonst ist erfahrungsbasiertes „Inhouse“-Wissen mehr gefragt als hier – und an dieser Stelle endet meist sowohl die Kunst der Kanzleien als auch die Erfahrung der „Junior Counsel“. Hier sind stattdessen erfahrene **Legal Manager auf Zeit mit Inhouse-Praxis** gefordert.

Doch **gute Manager auf Zeit sind rar**. Das gilt zum Einem bei **Legal**, doch in noch gesteigertem Maße im **Compliance Management**, wo sowohl Bedarf und Qualifikations-Anforderungen sprunghaft angestiegen sind: Während den bestehenden Exportkontroll- und kartellrechtlichen Anforderungen an das Compliance Management System (CMS) aktuell durch gesetzgeberische Entwicklungen wie der Umsetzung der EU-Whistleblowing-Richtlinie oder das Lieferkettengesetz weitere hinzugesetzt werden, stellen etliche Unternehmen fest, dass sie kein gesichertes Verständnis davon haben, ob sie über ein funktionsfähiges CMS verfügen. Zudem besteht mangels einer gesetzlichen Normierung des Berufsbildes „Compliance Manager:in / Officer:in“ Unsicherheit über die damit verbundenen Aufgaben und Befugnisse. Auch an dieser Stelle kann ein:e qualifizierte:r Interim Manager:in durch den Aufbau funktionierender Strukturen im Unternehmen die organisatorischen Fundamente für ein adäquates CMS legen, sofern man sich nicht gleich für ein **Outsourcing** entscheidet.

Wo findet man Legal Interim Manager?

Interim Manager für Legal bzw. Compliance sucht man bislang vergeblich unter den Mitgliedern der **DDIM Dachgesellschaft Deutsches Interim Management**, der Dachorganisation der Interimer in Deutschland. Wie die meisten ihrer Kolleg:inn:en aus anderen Disziplinen sind auch Legal Interimer regelmäßig Einzelkämpfer:innen. Sofern sie nicht über eine hinreichend aussagefähige eigene (Online-) Präsenz verfügen, bietet sich für die Herstellung des Kontakts zwischen Kunden und Interimer für beide Seiten der Weg über Vermittlungsagenturen (Interim Provider) an.

Die Anzahl spezialisierter **Vermittler** von Interimern für den juristischen Bereich ist überschaubar: Anbieter wie [Perconex](#), [Clarius Legal](#) und [Michael Page](#) bieten zwar überwiegend per Arbeitnehmer-Überlassung (oft entsprechend juniore) Projekt-Jurist:inn:en an, die sich aber eher für Vakanzüberbrückungen oder Spezialaufgaben im operativen juristischen Bereich eignen; Freiberufler:innen dagegen, zu denen regelmäßig die erfahreneren Interim Manager gehören, finden sich dort nur selten. Insgesamt scheint Deutschland anders als BeNeLux und UK

für diese besondere Art von Personalmaklertum ein schwieriger Markt zu sein. Denn sieht man von etablierten juristischen Headhunting-Agenturen ab, die gelegentlich für die Vermittlung freiberuflicher Legal Interimer ein Beiboot ausgesetzt ([Schollmeyer & Steidl](#)) oder auch schon wieder eingeholt ([Legalhead](#)) haben oder die das Interim-Geschäft „irgendwie nebenher“ mitbetreiben, beobachtet man tendenziell eher eine Anbieterkonsolidierung auf zahlenmäßig niedrigem Niveau, getrieben aus dem Ausland: Der britische Provider [Vario](#), Ableger der Kanzlei *Pinsent Masons*, übernahm neben dem Münchner Anbieter *Xenion* gleich auch die Führungsriege des Wettbewerbers [LOD \(Lawyers on Demand\)](#), der das Experiment einer eigenen Präsenz auf dem deutschen Markt beendete und nun nach eigenen Angaben auch den deutschen Markt wieder aus London bedient. Erst wenige Jahre im deutschen Markt operiert [EQWAL](#). Aus Deutschland operiert zudem [PlusYou](#), aus dem Ausland mit gelegentlichen Fühlerstreckungen in Richtung Deutschland [Lexoo](#) (UK), [Priori](#) (USA), [YouConnect](#) und [Viale-gis](#) (beide Belgien), [CenturionPlus](#) (Südafrika) und [Lexitup](#) (Ungarn) als „Juristen-Makler“, teilweise jedoch mit wenig persönlicher Betreuung und als keywordbasiertes „Matchmaking“ über die eigene Plattform, was für Legal Management oft nicht adäquat erscheint. Daneben wächst zwar das „long tail“ der fachlich breit aufgestellten Vermittler von Interim Managern wie [Atreus](#) und [EIM](#) sowie der algorithmusbasierten Matching-Plattformen für Projektarbeit wie [Freelancemap](#) und [Berater.de](#). Nur vermitteln sie allerdings selten Interim-Juristen.

Rechts- und Personalabteilung und Geschäftsleitung sind bei Bedarf an temporärer Unterstützung beim Management für Legal bzw. Compliance also auch darauf angewiesen, **selbst auf die Suche zu gehen**. Eine steigender Bedeutung hat dabei (wenig überraschend) auch hierbei die berufliche Social Media Plattform [LinkedIn](#) und nicht zuletzt [Google](#): Man gebe bei beidem „Interim“ und „Legal“ ein und schaue, was sich findet. Bei der Auswahl sollte man allerdings (neben aussagekräftiger Angaben zu Kenntnissen und Erfahrungen) tunlichst auch auf entsprechende Kundenreferenzen als Nachweis erfolgreicher Tätigkeit des/der Betreffenden als Interim Manager:in achten.

Interim Management und Kosten

Wer Bedarf an hochqualifizierter Arbeit hat, sollte nicht auf den sprichwörtlichen „billigen Jakob“ setzen. Das gilt insbesondere bei Positionen im Risiko-Management, zu denen sowohl die Rechtsabteilung als auch Compliance gehören. Bei den „großen“, nicht spezialisierten Juristen-Vermittlern stellt man mitunter allerdings durchaus fest, dass im Kampf um den Kundenauftrag preislich ein „*race to the bottom*“ stattfindet. Wer daran teilnimmt oder selbst als Kunde den Provider mit unrealistischen Preisvorstellungen dazu treibt, tut sich selten einen Gefallen -- getreu der Binsenweisheit „*what you pay is what you get*“. Eine realistische Aufwandsabschätzung bezieht dagegen alternative Optionen in die Betrachtung mit ein. Daraus ergibt sich regelmäßig sehr schnell, dass die qualitativen **Vorzüge von Interim Management für Legal und Compliance** (zeitliche Skalierbarkeit nach Bedarf, hoher Professionalisierungsgrad, minimale Einarbeitungszeit bei hohem fachlichen „Output“) sich auch unmittelbar finanziell niederschlagen. (Einen detaillierten Kostenvergleich dazu finden Sie auf www.INTERIM.legal unter [diesem](#) Link.)

Matthias Leonardy

RA Dr. Matthias Leonardy (Leonardy@INTERIM.legal) ist seit 1995 Rechtsanwalt und seit 2018 als Interim Manager für Legal, Compliance und Organisationsentwicklung und für Unternehmen verschiedener Branchen tätig. Dazwischen war er über 20 Jahre Unternehmensjurist (u.a. General Counsel von ebay Deutschland), Compliance-Verantwortlicher und Verbandsgeschäftsführer.