

Jugend oder Erfahrung?

Ältere Arbeitnehmer bieten Rechtsabteilungen Vorteile

Unternehmen tun sich zunehmend schwer damit, Jura-Absolventen für sich zu gewinnen. Gleichzeitig fühlen sich viele ältere Justiziarinnen und Justiziere auf dem Abstellgleis oder finden nur schwer eine neue Stelle. Ein Plädoyer für die Nutzung einer häufig unterschätzten Ressource.

Text — Isabell Stoffers

Diversity ist in Rechtsabteilungen kein Fremdwort mehr, doch das Hauptaugenmerk liegt in erster Linie auf Geschlecht, sexueller Orientierung und sozialer oder ethnischer Herkunft. Der Umgang mit älteren Kandidaten und Berufsträgern wird meistens nicht als „Diversity-Case“ wahrgenommen. Aber es gibt immer mehr Fälle, in denen sich erfahrene Juristinnen und Juristen jenseits der 50 an Headhunter wenden, um Alternativen zu ihrer aktuellen Situation zu eruieren. Viele gewinnen den Eindruck, in ihrem Unternehmen, in ihrer Abteilung nicht mehr dazuzugehören. Und auch im Bewerbungsprozess ist oft zu beobachten, dass Leiter Recht oder Human Resources sich mit älteren Kandidaten schwertun. In Kanzleien sieht es kaum besser aus: Partner in den 50ern werden angehalten, Mandate und Kontakte an jüngere Kollegen abzugeben oder werden in Of Counsel-Positionen gedrängt, weil die Kanzleistruktur keine Partner jenseits einer bestimmten Altersgrenze vorsieht.

Nachwuchs gesucht

Verantwortliche in Unternehmen merken oft an, juristischer Nachwuchs sei zunehmend schwierig zu rekrutieren. Tatsächlich ist der Arbeitsmarkt für Juristen im Wandel. Zwar hat der Anteil der Jura-Absolventinnen sich kontinuierlich gesteigert und liegt heute über dem ihrer männlichen Kollegen, doch die Gesamtzahl der Absolventen ist gleichzeitig gesunken. 2001 legten rund 10.700 Absolventen das zweite juristische Staatsexamen ab, 2020 waren es nur noch rund 7.800. Das entspricht einem Rückgang von mehr als 15 %, während sich der Bedarf nach oben entwickelt hat.

Das knappe Angebot erschwert die Personalsuche schon rein rechnerisch. Hinzu kommt, dass Rechtsabteilungen nicht nur mit anderen Unternehmen um Nachwuchskräfte konkurrieren, sondern auch mit Kanzleien. Dieser Wettbewerb hat in den letzten Jahren zu einer sehr dynamischen Entwicklung der Einstiegsgehälter geführt. Wenn Kanzleien mit Jahresgehältern von bis zu 175.000 € locken, können und wollen Rechtsabteilungen nicht mithalten. Und wer mit einem hohen Einstiegsgehalt ins Berufsleben startet, der wird auch später nicht ohne Weiteres für einen Wechsel auf die Unternehmensseite zu begeistern sein.

Hinzu kommen die Zielvorstellungen vieler Nachwuchsjuristen, die sich zum Teil deutlich von denen ihrer älteren Kollegen unterscheiden. Die Kandidaten mit den Top-Einstiegsgehältern sind vielleicht noch bereit, auf Jahre hinweg dem Beruf viele andere Aspekte ihres Lebens unterzuordnen, doch viele ihrer Altersgenossen definieren ihre Karriere und ihren Berufsweg ganz anders. Viele von ihnen räumen Familie, Hobbies, Sport oder Reisen eine große Rolle in



Isabell Stoffers
Partnerin von Indigo Headhunters

Isabell Stoffers ist Partnerin von Indigo Headhunters in Frankfurt am Main. Sie hat langjährige Erfahrung in der juristischen Personalberatung mit Schwerpunkten auf Legal, Compliance sowie Regulatory & Tax.

ihrem Leben ein. Manche interessieren sich für Teilzeitstellen, eine garantierte 40-Stunden-Woche oder andere alternative Karrieremöglichkeiten. Diesen Wünschen gerecht zu werden kann zusätzliche Komplexität in die Organisation der Rechtsabteilung bringen.

Erfahrung und Teamgeist

Zusätzliche Kapazität können ältere Kolleginnen und Kollegen beisteuern: Mit ihrer Erfahrung sind sie typischerweise in der Lage, Projekte schnell und effektiv umzusetzen. Ihre Erfahrung können sie zudem in der jeweiligen Teamstruktur an jüngere Kollegen weitergeben oder sie als Mentor begleiten und so die Ausbildung „on the job“ aktiv mit gestalten. Unternehmen können damit Professionalität und Kompetenz gewinnen und transferieren.

Viele erfahrene Juristen, die in ihrem Berufsleben schon einiges erreicht haben und deshalb ihre Karriereambitionen zurückschrauben, teilen auch ihr Netzwerk mit den jüngeren Kollegen. Häufig geben ältere Kollegen an, es gehe ihnen in erster Linie um den „Spaß an der Arbeit“. Das wirkt sich in vielen Fällen auch auf die Gehaltsvorstellungen aus. Wer nicht mehr darauf angewiesen ist, sein Gehaltsniveau weiter zu steigern, der kann es sich erlauben, mit zurückhaltenden Vergütungsvorstellungen in Gehaltsverhandlungen zu gehen.

Ältere Kollegen können außerdem stabilisierend im Team wirken. Studien zeigen, dass ältere Berufstätige mit beruflichen Belastungen gut umgehen können. Viele von ihnen haben gelernt, in welchen Fällen es Sinn macht, beruflichen Stress zu thematisieren, also etwa die Chefin darauf anzusprechen und eine Lösung zu suchen. Ihre Berufserfahrung hat sie außerdem gelehrt, dass sich die meisten Probleme bewältigen lassen, so dass sie gelassener reagieren können, wenn es hektisch wird.

Viele ältere Juristen haben sich über die Dauer ihres Berufslebens im strategischen Denken geschult und können der Rechtsabteilung bei der Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsstrategien und Geschäftszielen helfen. Mit ihrer Erfahrung können sie in der Regel eine konsistente und kontinuierliche Arbeitsleistung gewährleisten, insbesondere in Bezug auf die Bearbeitung von langfristigen rechtlichen Angelegenheiten und die Aufrechterhaltung der Kontinuität der Rechtsabteilung. Wie ihre jüngeren Kollegen interessieren sich auch viele ältere Juristen für zeitliche Flexibilität oder Teilzeitlösungen. Da viele von ihnen aber wirtschaftlich bereits abgesichert sind, können sie diese

Flexibilität besser an den Anforderungen des Unternehmens ausrichten und so zum Abfedern von Auftragsspitzen beitragen.

Digitalisierung und Weiterbildung

Manche Leiter Recht äußern sich skeptisch, ob ältere Kollegen genug Offenheit für den Transformationsprozess mitbringen, in dem sich die Rechtsbranche befindet. Digitalisierung und Legal Tech verändern den Beruf des Justiziaris rasant, und wer nicht dazulernt, ist schnell abgehängt.

Teilweise wird jungen Kollegen eher zugetraut, sich in einem immer stärker von Technologie geprägten Umfeld zurechtzufinden. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass es keine nennenswerten Unterschiede zwischen verschiedenen Altersgruppen in der Nutzung von job-bezogenen digitalen Angeboten gibt. Der Umgang damit ist pragmatisch und in aller Regel unkompliziert. Zudem liegt es im Ermessen eines jeden Unternehmens, etwaigen Wissenslücken mit den geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen zu begegnen. Dazu können individuelle Maßnahmen wie Training on the job oder Coaching ebenso gehören wie Gruppenmaßnahmen, etwa Workshops oder Seminare. Es empfiehlt sich, die Weiterbildung nicht nach Altersgruppen zu treffen, also keine gezielten Maßnahmen für ältere Kollegen zu planen, damit die Teilnehmer nicht nur durch die Maßnahme, sondern auch voneinander lernen können.

Aus der geringeren Karriereambition ergibt sich ein weiterer Vorteil: Ältere Arbeitnehmer halten ihrem Unternehmen eher die Treue, solange sie sich dort wohlfühlen. Das Argument vieler jüngerer Kollegen, dass nur Karriere macht, wer wechselt, zieht für sie nicht mehr. Auch Abwerbewersuche der Konkurrenz dürften vorerst eher die Ausnahme bleiben, zumindest solange sich die Einstellung vieler Unternehmen zu älteren Arbeitnehmern nicht deutlich verändert. Voraussetzung ist eine gute, diverse Unternehmenskultur und eine angemessene Förderung auf allen Ebenen, damit die Zusammenarbeit im Team optimal funktionieren kann und der schon erwähnte Spaß bei der Arbeit sich tatsächlich einstellt.

Fazit

Rechtsabteilungen können durch das Halten älterer Arbeitnehmer und die Neuverpflichtung älterer Kollegen Berufs- und Lebenserfahrung hinzugewinnen, interne und externe persönliche Netzwerke nutzen sowie Teams diverser, widerstandsfähiger und produktiver aufstellen – erst recht in Anbetracht sinkender Absolventenzahlen und wachsender Konkurrenz um die besten Köpfe. ■