

Coaching

Warum das Erfolgsformat in der Rechtsabteilung nur langsam Fuß fasst

In dieser dreiteiligen Serie werden die unterschiedlichen Perspektiven des Legal Coachings jeweils beleuchtet, um dem interessierten Leser ein gutes Verständnis der Herausforderungen für die Rechtsabteilung beim Thema Coaching zu vermitteln.

Text — Dr. Geertje Tutschka



Dr. Geertje Tutschka, PCC
Managing Partner von
CLP-Consulting for Legal
Professionals – www.consultingforlegals.com

CLP ist die führende auf die Legal Branche spezialisierte Unternehmensberatung in Deutschland und Österreich. Dr. Tutschka ist hier als Spezialistin für Leadership, strategisches Business Development für Juristen sowie Ausbilderin im Legal Coaching bei der CLP-Academy tätig. Nach Stationen in der Unternehmensrechtsabteilung im Automotive Bereich, der Großkanzlei sowie mehreren Jahren in den USA ist sie seit fast 10 Jahren selbstständig in eigener Kanzlei sowie als Managing Partner von CLP tätig. Seit 2020 führt Dr. Tutschka als Präsidentin den Deutscher Anwaltverein (DAV) Auslandverein Österreich (www.anwaltverein.de)

Coaching ist längst in der Personalentwicklung angekommen und hat sich zu einem wichtigen und unverzichtbaren Bestandteil des Talent Developments zur Unterstützung der Unternehmensstrategie entwickelt. Dabei sind in der Regel bei Planung, Durchführung und Evaluation des Einsatzes der Coachingmaßnahme auf Unternehmensseite drei durchaus unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen: die Sicht des Gecoachten (Coachee), die Erwartungen der verantwortlichen Führungskraft sowie die Rolle der Personalverantwortlichen bzw. Human Resource Business Partner, die oft die direkte Kontaktstelle zum Coach bilden.

Besteht Coachingbedarf, beginnt und endet der Coachingprozess in aller Regel bei der Personalabteilung. Ein ausführliches und offenes Gespräch über die unternehmensinternen Angebote und externen Möglichkeiten, die Themenfelder und das angestrebte Ziel, Zeitrahmen und finanzielle Budgets und ein hohes Maß an Vertraulichkeit setzen den Startpunkt für ein erfolgreiches Coaching.

In den allermeisten Unternehmen bestehen bereits kleinere oder größere Coachingangebote, die oft auch schon über Jahre gewachsen und etabliert sind. Idealerweise hat die Personalabteilung diese Initiativen und Angebote irgendwann strukturiert, mit der von der Unternehmensstra-

Artikelserie „Coaching für Unternehmensjuristen“

Teil 1: Coaching aus der Sicht der Personalabteilung

Coachingbegriff und Qualitätsstandards, verschiedene Coachingprogramme und Rahmenrichtlinien, interne oder externe Coaches, Matching und Auswahl, Prozessbegleitung und Abschluss, Evaluation und Nachhaltigkeit

Teil 2: Coaching aus der Sicht der verantwortlichen Führungskraft

Coaching zur Mitarbeiter- und Teamentwicklung, Coaching zur persönlichen Entwicklung als Führungskraft, Aneignung von Coachingtechniken zur Stärkung der Führungskompetenz, Coaching im Führungsverhältnis

Teil 3: Coaching aus der Sicht des Coachee

Coachingthemenkreise als Unternehmensjurist, Coaching als privates Investment und Selbstcoaching, Kriterien für die Auswahl des Coaches und den Coachingserfolg, Assessments, Rechte und Pflichten, Anspruch auf Coaching

tegie getragenen Personalentwicklung gekoppelt und mit einem einheitlichen Prozess versehen.

Konzernweite Coachingprogramme brauchen langen Atem

Der Aufbau und die Entwicklung eines konzernweiten Coachingprogramms bis hin zur Etablierung einer gewissen Coachingkultur im Unternehmen braucht oft die Zeit von mehreren Jahren und erfordert Durchhaltevermögen.

Häufige Personalwechsel und Umstrukturierungen von Verantwortlichkeiten im Personalwesen, vor allem aber Budgetkürzungen führen zu Rückschlägen. Weit weniger wichtig ist hingegen ein gewisser wirtschaftlicher Unternehmenserfolg für das erfolgreiche Aufsetzen eines Coachingangebots. Im Gegenteil zeigt die Praxis, dass gerade Unternehmen, die sich in einer wirtschaftlich schwierigen Phase oder gar in einem Veränderungsprozess befanden und in dieser Situation auf Coaching setzten, die Krise erfolgreicher meisterten und Coaching umso nachhaltiger integriert ist. Ein Paradebeispiel hierfür ist der US-amerikanische Getränkehersteller Coca-Cola, der sein preisgekröntes Coachingprogramm inmitten einer Unternehmenskrise startete.

Firmen wie die Telekom oder IKEA weisen hingegen bislang nur einige verstreute Coaching-Initiativen vor, die projekt- oder abteilungsbezogen weitgehend autonom auch über längere Zeit Bestand haben. Letztere starteten nun zumindest langsam die Verknüpfung zum strategischen Talent Development. Andere Firmen wie Konica Minolta unterstützten den eigenen Transformationsprozess von einem Hard- zum Software Hersteller erfolgreich mit Coachingangeboten speziell für die Key-Bereiche wie den Executive Level und den Vertrieb. Volkswagen und SAP arbeiten hingegen seit Jahrzehnten mit einem vielschichtig strukturierten Coachingprogramm aus internen und externen Coaches auf allen Hierarchieebenen, sodass sich über die Jahre nicht nur eine unternehmenseigene Coaching Community entwickeln konnte, sondern die Unternehmenskultur Ansätze aus dem Coaching übernommen hat und nun im Führungsstil und in den Unternehmenswerten gelebt wird.

Was genau ist Coaching?

Doch was ist überhaupt Coaching und worin unterscheidet es sich von anderen Entwicklungsmaßnahmen? Coaching ist ein modernes Interventionswerkzeug aus der Psychologie, welches mit Hilfe von speziellen Fragetechniken,

wie Feedback, Reflexion, Provokation, Perspektivwechsel, Spiegeln, Denkmuster aufbricht und Paradigmen enttarnt, um Entwicklungsraum zu schaffen.

Verantwortung und Führung für den Prozess und den Erfolg bleiben beim Coachee, der damit zu jedem Zeitpunkt des Coachingprozesses völlig frei entscheidet, welche seiner Themen er mit welchen Mitteln und in welchem Setting bearbeiten möchte. Der Coach fungiert als Sparringpartner und Soundingboard aber auch als derjenige, der einen geschützten Rahmen für den Coachingprozess und die Strukturierung verantwortet. Er begleitet professionell den Eintritt des Coachingerfolgs im Rahmen seines Auftrags.



XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
 XXXXXXXXXXXXXXX.

Dabei wäre der Coachingerfolg in aller Regel ohne den Coach sicherlich sehr viel später, weniger intensiv oder weniger nachhaltig eingetreten. Zudem bietet der Coach natürlich ein Sicherheitsnetz für das Durchstehen von Krisensituationen und stärkt als vertrauensvoller Partner die Selbstmotivation.

Rat und Tat erfolgt durch den Coach grundsätzlich nicht; diese sind tatsächlich den Beratern, Trainern und Mentoren vorbehalten. Genau diese Reduktion macht Coaching im Vergleich dazu stark und nachhaltig. Geht es ausschließlich um Reflexion und Psychohygiene durch Integration nach durchgestandenen Krisen, kann hingegen Supervision bzw. sogar Psychotherapie eher als Coaching infrage kommen. Eine genaue



39042056

Abgrenzung ist ein wichtiger Bestandteil in der Auftrags- und Zielklärung seriöser Anbieter.

Wie findet man einen professionellen Coach?

Zwar ist der Begriff des Coaches und des Coachings heute nach wie vor nicht gesetzlich geschützt. Dennoch hat sich in den letzten Jahrzehnten professionelles Coaching zu einem Qualitätsprodukt gemausert. Vor allem die Berufsverbände für professionelle Coaches sorgen mit ausgereiften Prüfmethode dafür, dass die Coachingsausbildung und später die Arbeit des ausgebildeten Coaches den etablierten Qualitätsstandards entsprechen. Nun ist die Verbandslandschaft in Deutschland mit mehr als 17 Vereinen für Coaches (und Trainer, Speaker, Berater, Supervisoren, Mentoren etc.) leider sehr unübersichtlich, da hier lange Zeit Coaching von verwandten Berufsgruppen praktiziert wurde und eine Vermischung durchaus wirtschaftlich sinnvoll erschien.

Maßgeblich für etablierte Qualitätsstandards für Coaching und Coaches ist daher auch in Deutschland heute allein der größte Berufsverband, der ausschließlich für Coaches und Coaching steht:

die International Coaching Federation mit mehr als 140 Chaptern weltweit und einem international einheitlichen und unabhängigen Akkreditierungs- und Zertifizierungssystem. Coaching orientiert sich nach den dort seit 25 Jahren entwickelten Kernkompetenzen und Ethical Guidelines der ICF.

Coachingsausbildungen erhalten danach beispielsweise eine Akkreditierung, wenn sie mit mindestens 60 Stunden eine Grundausbildung für den gesamten Coachingprozess und nicht nur einzelne Methoden lehren. Ausgebildete Coaches erhalten eine der drei Zertifizierungslevel nur dann, wenn sie neben der Ausbildung und einem Assessment mindestens 100 Praxisstunden nachweisen können und mehrere Prüfungscoachings erfolgreich demonstrieren konnten.

Für die Personalabteilung ist eine solide und idealerweise von einem Berufsverband akkreditierte Ausbildung Grundvoraussetzung, um einen Coach zu beauftragen. Zertifizierungen der Coaches spielen für die Personalverantwortlichen hingegen in sehr unterschiedlichem Maße eine Rolle.

Externer oder interner Coach?

Einerseits haben Unternehmen wie Volkswagen, die sich selbst seit Jahrzehnten intensiv mit Coachingstandards beschäftigen, oft eigene durchaus mit Zertifizierungen vergleichbare Standards und Prüfmethode für die Coaches entwickelt. Andererseits wird unterschieden, ob ein externer Coach eingekauft wird (dann mit Zertifizierung) oder aber ein interner Coach beauftragt wird. Interne Coaches können dabei entweder aus der Personalabteilung selbst stammen oder aber – was weit häufiger vorkommt – aus einer anderen Abteilung des Unternehmens. In diesem Fall setzt das Unternehmen auf die Fähigkeiten und Motivation der Mitarbeiter, sich neben der eigenen Arbeit in IT, Vertrieb oder Marketing mit einer Coachingausbildung weiterzubilden, um andere Mitarbeiter im Unternehmen mit Coaching zu unterstützen. Dies ist natürlich budgetverträglicher und hat zudem den Vorteil, dass Netzwerke über Abteilungen hinweg entstehen, die Unternehmenskultur im Coaching besser transportiert werden kann und die coachenden Mitarbeiter diesen Teil ihrer Arbeit (in der Regel 5-10 % ihrer Arbeitszeit) oft als sehr erfüllend empfinden. Beispielsweise haben Adidas und Vodafone in den letzten Jahren sehr stark auf interne Coaches gesetzt und waren damit auch sehr erfolgreich.

Externe Coaches wurden hingegen ausschließlich für C-Level oder höher eingesetzt, um den nötigen Abstand bei Führungsthemen gewährleisten zu können.

Kaum Coaching in der Rechtsabteilung

Während Coaching-Angebote bei den Mitarbeitern im Allgemeinen sehr gut angenommen und gerne genutzt werden, finden sie in den Rechtsabteilungen der Unternehmen oft kaum Anwendung.

Hier hält sich leider das Vorurteil hartnäckig, Juristen seien beratungsresistent und schon gar nicht coachbar. Tatsächlich kommen viele der Angebote für Rechtsabteilungen und Unternehmensjuristen schlicht nicht in Frage.

Die Unternehmensrechtsabteilung ist anders als andere Abteilungen des Unternehmens mit einer Vielzahl von Abteilungen in enger Abstimmung zu sehr unterschiedlichen Themen, die oft auch kontrovers diskutiert werden müssen. Das Beauftragen von internen Coaches aus anderen Abteilungen für die Rechtsabteilung kann sehr schnell zu einem Interessenskonflikt führen, da

eine Coachingbeziehung natürlich von der Neutralität der Beteiligten lebt.

Doch auch der Pool aus externen Coaches erweist sich in der Regel für die Unternehmensjuristen als unbrauchbar: Als Management-Coaches sind sie von der Personalabteilung speziell für Führungskräfte mit Managementfunktionen ausgewählt worden. Die Aufgaben von Unternehmensjuristen sind jedoch sehr viel spezifischer und das zu bearbeitende Konfliktpotenzial liegt meist woanders. Nur sehr selten bringen diese Coaches also das nötige Rüstzeug aus eigener Erfahrung und Verständnis für die Aufgaben der Rechtsabteilung im Unternehmen mit, was es für Juristen erfahrungsgemäß sehr mühsam macht und auf Seiten der Coaches für viel Unverständnis sorgt. Auf Juristen spezialisierte Coaches finden sich leider noch viel zu wenige in den vorhandenen Unternehmenspools.

Fazit: Auch die Chemie muss stimmen

Wichtig bei der Beauftragung des Coaches ist neben der Auswahl nach Ausbildung und einschlägiger Erfahrung im Berufsfeld des Kunden außerdem das persönliche Matching zwischen Coach und Coachee. Dass dem Coachee eine gewisse Auswahl verschiedener Coaches zur Verfügung steht, kann ein Coachpool gewährleisten. Für das Matching zwischen Coach und Coachee stehen idealerweise zusätzlich zu einem persönlichen Vorabgespräch für den beiderseitigen Chemiecheck auch Werkzeuge zur Verfügung, wie beispielsweise softwarebasierte Matchingtools, Checklisten und Feedbackbögen.

Ist der ideale Coach für den Coachee und das Thema gefunden, bleibt die Personalabteilung als Ansprechpartner und Koordinator im Hintergrund und unterstützt den Erfolg des Prozesses mit strukturellen Vorgaben wie Rahmenrichtlinien zum Coachingvertrag (hier insbesondere zu Vertraulichkeit, Datenschutz, Compliance und Ethik), Coachingtools, Assessments und Plattformen. Für die Abschlussevaluation und Auswertung des Return on Investments (ROI) kommt der Personalabteilung dann wieder eine wichtige Rolle zu, gilt es hier doch einerseits den Coachingserfolg nachhaltig zu sichern und andererseits auch das Coachingangebot im Unternehmen stetig zu verbessern.

Ein offenes Abschlussgespräch mit der Personalabteilung setzt daher in jedem Fall auch für den Unternehmensjuristen den Schlußpunkt eines erfolgreichen Coachingprozesses. ■