

Die Führungskraft als Coach

Warum der coachende Führungsstil gerade in Krisenzeiten das Model der Zukunft ist

In dieser dreiteiligen Serie sollen diese unterschiedlichen Perspektiven jeweils beleuchtet werden, um dem interessierten Leser ein gutes Verständnis der Herausforderungen für die Rechtsabteilung beim Thema Coaching zu vermitteln. In Teil 2 geht es nun um Coaching aus der Sicht der verantwortlichen Führungskraft.

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 Branch 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 2011 führt Dr. Tutschka als Präsidentin den Deutscher Anwaltverein (DAV) Auslandsverein Österreich (www.anwaltverein.de).

Führungskräfte sind nicht nur zu Krisenzeiten besonderen Herausforderungen ausgesetzt: die Verantwortung für die Leistung der Mitarbeiter, für deren persönliche Entwicklung aber auch das Teamgefüge erfordert neben der fachlichen Leitung auch immer ein gehöriges Maß an Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenz. Selbstverständlich spielen eigene Werte, Leistungsmuster, Stärken und Schwächen aber auch Erfahrungen eine nicht zu unterschätzende Rolle.

In Krisenzeiten treten persönliche Schwächen offen zu Tage, kommen doch Überlastung und individuelle Ängste hinzu. Der Erwerb einer soliden Führungskompetenz sollte daher ein Muss sein auf dem Weg zur erfolgreichen Führungskraft.

Coaching kann auf dem eigenen Weg zur erfolgreichen Führungskraft in mehrfacher Hinsicht unterstützen und eine wichtige Rolle spielen.

Es sind grundsätzlich drei Dimensionen denkbar:

1. Coaching zur eigenen Unterstützung
2. Coaching zur Mitarbeiter- und Teamentwicklung
3. Coaching-Skillset für die Entwicklung der eigenen Führungskompetenz

1. Führungskräfte-Coaching

Führungskräfte-Coaching ist in der Wirtschaft der wohl häufigste Einsatz dieser Personalentwicklungsmaßnahme. In der Rechtsabteilung wird sie bislang hingegen eher selten abgerufen. An dieser Stelle sei auf Teil 1 dieser Serie in Heft Nr. 5 / 2020 und die dort beschriebenen Herausforderungen beim Einsatz von Coaching in der Rechtsabteilung verwiesen. Dabei kann Coaching auch und gerade Juristen sehr erfolgreich unterstützen.

Neben einer Klärung von privaten und persönlichen Themen, die den beruflichen Alltag nicht unerheblich belasten können, spielen Karrierethemen oder die eigene persönliche Weiterentwicklung eine zentrale Rolle.

Auffallend ist jedoch, dass gerade Juristen die „Sprengkraft“ unbearbeiteter persönlicher Themen für ihr berufliches Fortkommen aber auch für ihre eigene Führungskompetenz gern unterschätzen. Das mag an ihrer Berufsethik liegen, emotionale und/oder persönliche Themen auszuklammern und Probleme auf analytisch-sachlicher Ebene zu lösen.

Doch Trauerfälle, private Lebenskrisen oder schlicht anerzogene veraltete Leistungsparadigmen haben schon viele brillante Juristen an den Rand ihrer Leistungsgrenze gebracht. Nicht von ungefähr sind die Zahlen des Berufsstandes

1. Coaching aus der Sicht der Personalabteilung

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

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

3. Coaching aus der Sicht des Coachee

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

2. Mitarbeiter-Coaching und Teambuilding

Eine ebenfalls etablierte aber in der Rechtsabteilung weitgehend ungenutzte Möglichkeit für den Einsatz von Coaching liegt in der Mitarbeiterentwicklung und im Teambuilding.

Einige Unternehmen haben ähnlich wie in Anwaltskanzleien zumindest ein Mentoring-Programm etabliert, wodurch erfahrene Kollegen junge Mitarbeiter etwa bei der Einarbeitung begleiten. Der Erfolg dieser Maßnahme steht und fällt natürlich mit dem Engagement der Beteiligten, vor allem aber mit den notwendigen Rahmenbedingungen. Dazu zählen

- Onboarding und Einführung der Mentoren in Grundlagen, Tools und Ziel der Maßnahme inklusive Evaluierungs- und Feedbackschleife
- Neutrale Unterstützung durch Verantwortlichen außerhalb des Programms
- Training der Mentoren in der Methode des Mentoring
- Etablierung von Verhaltensregeln, Vertraulichkeit, Compliance und Ethik (Beschwerdemöglichkeit und Fehlerkultur)
- Vorgabe des faktisch-organisatorischen Rahmens (Zeit, Ort, Medium)
- Matching von Mentor und Mentee
- Erfassen von Evaluierung und Feedback und Weiterentwicklung des Programms



Auffallend ist, dass gerade Juristen die „Sprengkraft“ unbearbeiteter persönlicher Themen für ihr berufliches Fortkommen gern unterschätzen.

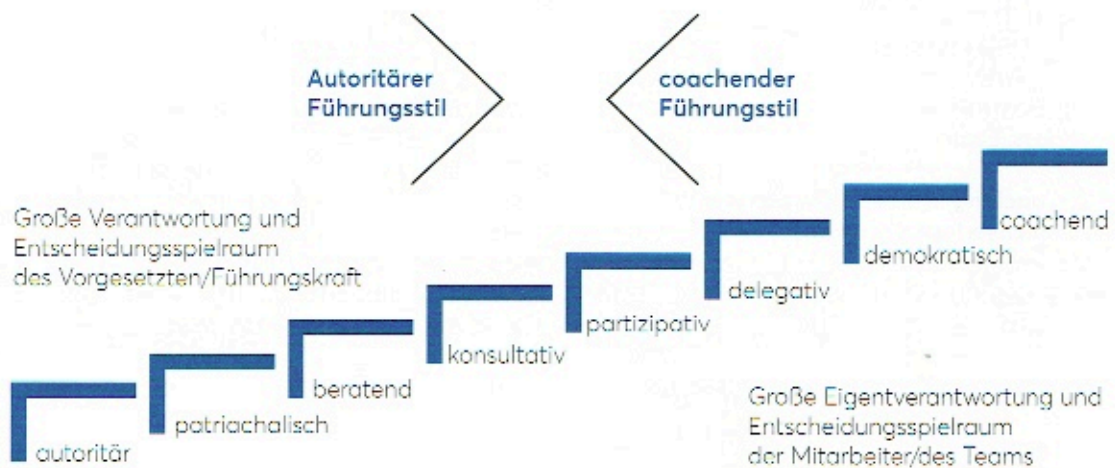
zu Burnout, Herzinfarkt und Schlaganfall aber auch die Selbstmordrate und das Suchtpotenzial alarmierend. Andere Länder haben bereits umfangreiche Studien dazu in Auftrag gegeben, um den Ursachen auf den Grund zu gehen oder Initiativen wie die „Lawyer Well-Being-Week“ ins Leben gerufen. Leider ist in Deutschland das Bewusstsein für dieses Thema noch eher überschaubar, auch wenn sicherlich jeder Leser dieses Beitrags mindestens einen Kollegen oder eine Kollegin kennt, der/die sich ungesund dauerhaft an seiner/ihrer Leistungsgrenze bewegt.

Dass so jemand weder ein Vorbild für seine Mitarbeiter ist, noch diese reflektiert und verantwortlich führen kann, liegt auf der Hand. Er wird im ständigen Krisenmodus eher zu Kurzschlussreaktionen und emotionalen Verstrickungen neigen.

Manche Klienten sind erstaunt, wenn es im Führungs-Coaching relativ schnell nicht mehr um die angeblich „ignoranten“ Mitarbeiter geht oder um neue pflügende Kommunikationstechniken, sondern um die Persönlichkeit der Führungskraft selbst und um die eigenen Themen. Doch Führung ist nun einmal in erster Linie Selbstführung und Egomangement.

Es gilt deshalb beim Führungskräfte-Coaching wie im Flugzeug: Zuerst um sich selbst kümmern, damit man sich anschließend erfolgreich um andere kümmern kann.

Abbildung: Eine Frage des Stils



Quelle: CLP – Consulting for Legal Professionals, Dr. Tutschka

In der Praxis sind selten alle Voraussetzungen erfüllt und engagierte Mitarbeiter werden mit dem wenig ausgearbeiteten und kommunizierten Mentoring-Programm allein gelassen. Frustration bei den Beteiligten ist die Folge. Und statt einer Entlastung der Führungskraft wird eine zusätzliche Baustelle geschaffen.

Ich selbst begleite gerade die Umstrukturierung einer solchen Maßnahme in der Rechtsabteilung eines großen Automobilzulieferers. Nach Personalfuktuation und einer Welle von Neueinstellungen inklusive der Zunahme von Projektjuristen gab es ein stark erhöhtes Bedürfnis nach effizienten Einarbeitungsprozessen. Als eine spontane und gut gemeinte Mitarbeiterinitiative entstand das Mentoring-Programm. Die anschließende Diskussion mit den Personalverantwortlichen und anderen Abteilungen über Budgets, Zeiteinsätze, Zuständigkeiten und Prozesse zermürbte alle Beteiligten so sehr, dass das Mentoring wieder eingestampft werden sollte. Nun wird ein zweiter Anlauf unternommen und der Schwerpunkt auf die hohe Qualität des Mentorings gelegt – im Sinne der obigen Parameter. In aller Regel zeigt sich erst nach ca. 12 Monaten mit dem ersten Evaluierungsprozess tatsächlich der Erfolg des Programms. Jedoch: Im Moment blicken alle Beteiligten optimistisch in die Zukunft, zumal das Mentoring gerade in Zeiten der Pandemie eine wichtige Stütze der Führungskräfte und eine Investition in das komplette Team der Rechtsabteilung ist.

Und doch verbleibt ein Großteil der Mitarbeiter-einführung trotz derartiger Begleitprogramme

beim Teamleiter, etwa die Klärung von Zuständigkeitsverschiebungen innerhalb des Teams, die Koordination der Karriereentwicklung, Knowledge-Management und Organisation des Arbeitsalltags für den neuen Mitarbeiter. Im ohnehin vollen Arbeitsalltag bleibt da kaum Zeit, mit dem Mitarbeiter zusätzlich eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen und ihn in das Team zu integrieren. Dabei ist diese Phase eine ganz wichtige für den High Potential und die Führungskraft. Ein kurzfristig begleitendes Coaching für neue Mitarbeiter – auch durch einen externen Coach – kann hier die Führungskraft entlasten und beide professionell begleiten.

Aber auch Konflikt- und Krisensituationen im Team, sei es durch unterschiedliche Charaktere und Arbeitsstile, sei es durch Change-Prozesse innerhalb des Unternehmens vielleicht sogar verbunden mit Personalabbau, können mit Coaching so begleitet werden, dass sich die negative Energie nicht gegen die Führungskraft entlädt. Die professionelle Neutralität des Coaches fängt Emotionen wie Angst und Wut ab und kann Perspektivwechsel erleichtern. Die Führungskraft kann sich auf ihre Kernaufgaben fokussieren und wird nicht aufgegeben. Anders als bei einer Mediation zur Konfliktbeilegung, wird die Führungskraft also nicht Partei des Verfahrens und damit „Teil des Problems“. Sie wird auch nicht zusätzlich in eine neutrale „Vermittlerrolle“ gedrängt, die die Führungsrolle sprengt bzw. nicht mehr gewährleisten kann.

Abbildung: Ashridge Studie 2012

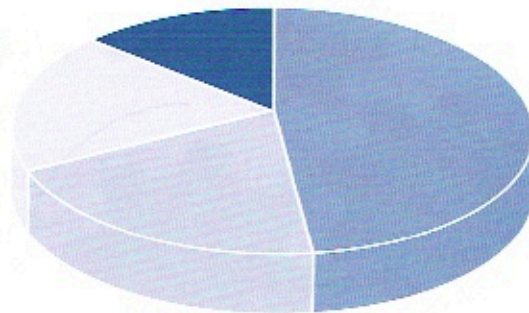
MBTI Typen als Führungskräfte Studie Ashridge 2012

85 % zeigen eine Neigung zu hartem Interagieren

Am Wenigsten kommen vor:

ITKS - Träumer
ITKG Psychologe
EPKS - Entertainer
IPKS - Genießer

MBTI - Typen



sonstiges IPHG Inspektor ETHG Kommandeur ETHS Erfinder

Quelle: CLP – Consulting for Legal Professionals, Dr. Tutschko

3. Coaching zur Mitarbeiterführung

Der aktuelle Trend geht zur so genannten coachenden Führungskraft. Themen wie „New Work“, „Generation Y/Z“, „Kulturwandel“, „Agilität“ brechen traditionell hierarchische Führungsstrukturen auf und fordern eine neue Art von Leadership ein. Da wirken Begriffe wie „fachlicher und disziplinarischer Vorgesetzter“ wie Relikte aus einer anderen Zeit.

Führung ist weder „Leitung“ noch „Management“ und davon zu unterscheiden. Eine coachende Mitarbeiterführung hat in erster Linie mit Vertrauen, Sicherheit und Verantwortung zu tun und setzt eine wissbegierige, reflektierte Führungskraft voraus. Beziehungsarbeit bildet dabei die wesentliche Grundlage. Nicht allen Führungskräften fällt diese Umstellung leicht: weg von Antrieb und Kontrolle der Mitarbeiter hin zu Eigenverantwortung und Motivation. Kommen dann in schwierigen Situationen wie Lockdown-Szenarien oder Einschränkungen aufgrund der Pandemie zusätzliche Schwierigkeiten und Unsicherheiten hinzu, verfallen sie gern von selbst in „veraltete“ Führungsmuster oder werden von Mitarbeitern und Unternehmen geradezu eingefordert.

Doch warum ändern sich Führungsstile? Und warum erlebt man in Krisensituationen dann doch oft den Ruf nach der traditionell hierarchischen Führung?

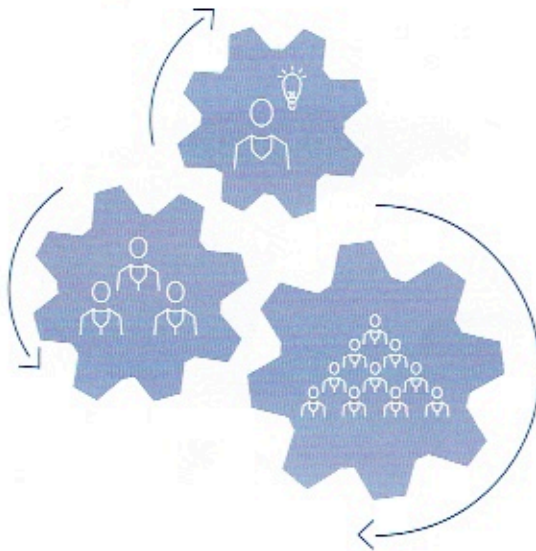
Führungsstile werden von den zugrundeliegenden Werten und der Kultur getragen – denen des Unternehmens auf der einen Seite und der Führungs-

kraft auf der anderen Seite. Idealerweise ergänzen bzw. entsprechen sie sich. Doch wie jeder Mensch sich verändert und im Laufe seiner Entwicklung unterschiedliche Reifegrade durchlebt, entwickeln sich auch Organisationen und zwar nicht nur im Hinblick auf Strukturen und Prozesse, sondern auch in den Werten und der Kultur.

Wohl jeder hat eine Ahnung vom inspirierten, hoffnungsvollen „Geist“ junger Unternehmen wie Startups. Sie scheinen mühelos ohne Hierarchien und klassische Führung auszukommen. Doch mit dem Wachstum nehmen die Komplexität und das Risiko zu; Prozesse und Strukturen werden geschaffen, Regeln, Compliance und Werte definiert. Es entstehen Leitbilder und die Unternehmensvision. Führung wird notwendig und Persönlichkeiten, die diese Leitbilder, Werte und Vision mittragen und an die Mitarbeiter vermitteln. Derartige tiefgreifende Veränderungsprozesse werden in Organisationen immer wieder notwendig – durch Einflüsse von außen, durch wirtschaftliche Faktoren, aber auch dadurch, dass geschaffene Strukturen immer wieder aufgebrochen werden müssen, um Platz für Entwicklung zuzulassen. Das Model der Spiral Dynamics von Graves veranschaulichen den Zusammenhang dieser Lebenszyklen eines Unternehmens mit den für den Lebenszyklus jeweils erforderlichen Organisationsstrukturen und Führungsstilen.

Nach Graves befinden sich die meisten Unternehmen heute unmittelbar auf dem Weg in die nächste Entwicklungsstufe, in der hierarchische Strukturen, faktisch „Vorgesetzte“ und reines „People

Abbildung:
Coaching kann in allen drei Dimensionen



Quelle: CLP – Consulting for Legal Professionals, Dr. Tutschka

Management“ schlicht nicht mehr gebraucht werden, ja sogar hinderlich sind. Der lange bewährte autoritäre Führungsstil, der kontrollierende Führungsstil werden obsolet; das Menschenbild ändert sich. Angestellte sind heute Mitarbeiter, nicht mehr nur „Human Resources“; sie fordern Sinnhaftigkeit, Eigenverantwortung und Selbstverwirklichung ein.

Mit Coaching können Führungskräfte diesem veränderten Bedürfnis Rechnung tragen, denn im Coaching geht es ebenso um Eigenverantwortung, Sinnhaftigkeit und Selbstverwirklichung.

Doch wie genau funktioniert das? Genügt es, wenn ich Feedbackgespräche nun Coaching nenne?

Tatsächlich ist Coaching eine bestimmte Kommunikationsmethode, die erlernbar ist – und erlernt werden sollte, wenn man sie anwenden möchte. Coachingsausbildungen gibt es zahlreiche am Markt – mittlerweile nicht nur nach Aufwand und Investment sortiert, sondern auch nach Branchen und Einsatzmöglichkeiten. So haben sich gerade in den letzten Jahren auch Coachingsausbildungen speziell für Führungskräfte erfolgreich am Markt etabliert, die in der Mitarbeiterführung geeignete Tools und Methoden vermitteln.

Die drei wichtigsten Punkte für eine gute Coachingsausbildung

1. In mindestens 60 Ausbildungsstunden (idealerweise nicht nur online) wird nicht nur ein Tool vermittelt (als reine Methodenausbildung allenfalls als spätere Weiterbildung geeignet), sondern Coachingtechnik im Allgemeinen

plus mehrere Tools sowie die Gestaltung eines Coachingprozesses

2. Die Ausbildung bietet Module zur tiefgreifenden Selbstreflexion, zur persönlichen Weiterentwicklung und zur Reife des Ausgebildeten, die er auch in Prüfungscoachings praktisch demonstrieren kann
3. Die Anlehnung des Curriculums an etablierte Qualitätsstandards und Ethik für Coaching (z.B. nach ICF, dem weltweit größten Berufsverband professioneller Coaches, ggf. sogar nach ICF akkreditiert)

Mittlerweile setzen auch Unternehmen in Deutschland auf den Mehrwert einer solchen professionellen Coachingsausbildung für Führungskräfte und bieten diese ihren Mitarbeitern und Führungskräften neben dem Coaching selbst als geförderte Weiterbildungsmaßnahme an. Bei SAP erkannten engagierte Führungskräfte schon früh, wie effektiv eine solide Coachingsausbildung ihre Führungskompetenz erhöhen kann und starteten eine Initiative. Heute, nach mehr als 10 Jahren, ist daraus ein großartiges Coachingprogramm entstanden, welches mit ca. 500 internen Coaches eine der größten CoachingCommunities innerhalb eines Unternehmens vorweisen kann. Ein Großteil dieser internen Coaches setzt Coaching in ihrer Führungsaufgabe ein.

Besonders wichtig ist dabei, dass Coaching im hierarchischen Verhältnis bestimmte Grenzen einhält, um nicht ungleiche Kräfteverhältnisse einseitig auszunutzen. Mit der Anbindung aller internen Coaches an einen Coaching-Berufsverband wie die ICF durch ICF-Ausbildungen, ICF Mitgliedschaften und Zertifizierungen plus privatschriftlicher Verpflichtung, sich an die Qualitätsstandards und Ethical Guidelines der ICF zu halten, hat SAP geradezu vorbildlich dieser Compliance Rechnung getragen.

Mit dem täglichen Einsatz von Coaching durch Führungskräfte hat sich bei SAP die Führungskultur und das Führungsleitbild des Unternehmens maßgeblich gewandelt: es ist eine Coachingskultur entstanden, die nicht nur die strategischen Ziele des Unternehmens befeuert, sondern auch nachhaltig auf das Employer Branding des Unternehmens eingezahlt hat, wie die Zahlen belegen.

Ich freue mich, dass ich SAP mit diesem zukunftsweisenden Coachingangebot in diesem Jahr mit dem Prism Award der ICF Deutschland auszeichnen durfte. Das Programm reiht sich würdig in die Riege der Gewinner der Vorjahre ein: Volkswagen, Adidas, Vodafone und CMS TaxLegal (www.Prism-Award.de). ■