

**COACHING****NACHHOLBEDARF FÜR  
UNTERNEHMENSJURISTEN?**

Coaching ist in vielen Unternehmensbereichen längst selbstverständlich. Dass es dafür auch Bedarf in der Rechtsabteilung geben kann, setzt sich allerdings erst nach und nach durch.

► Das Angebot an Coaches, die sich auf die Beratung von Juristen spezialisiert haben, ist vorhanden. Wer allerdings in den Rechtsabteilungen großer deutscher Unternehmen nachfragt, bekommt oft zu hören, dass Coaching dort nur eine untergeordnete Rolle spiele.

Ähnliche Erfahrungen machte auch ein promovierter Rechtsanwalt, der seine Expertise neben zwei Fachanwaltstiteln noch um eine zertifizierte Coaching-Ausbildung erweiterte, inzwischen allerdings wieder ausschließlich anwaltlich tätig ist. Abstrakt gesehen sei der Bedarf für Coaching zwar auch bei Unternehmensjuristen vorhanden (beispielsweise in der Führung von Mitarbeitern, beim Aufbau einer Rechtsabteilung und für Legal Technology) konkret aber nicht, so sein Fazit.

**UNTERNEHMEN SETZEN COACHING-PROGRAMME AUF**

Dr. Geertje Tutschka, geschäftsführende Gesellschafterin von Consulting for Legal Professionals (CLP) mit Sitz in München und Salzburg, sieht das etwas anders. „In den vergangenen zehn Jahren sind auf der Unternehmensseite viele gute Coaching-Programme aufgesetzt worden“, hat die Juristin beobachtet. „Die Rechtsabteilungen haben vor etwa fünf Jahren damit angefangen, verstärkt in den vergangenen zwei Jahren.“ Für Juristen und Anwälte sei Coaching allerdings erst seit drei Jahren ein Thema. Ein Hemmnis sei zum Teil der Standesdünkel der Juristen. „Dabei steigen der Druck und die Konkurrenz und es müssen immer schneller immer komplexere Entscheidungen getroffen werden.“ Und das werde sich ihrer Ansicht nach auch so schnell nicht ändern: „Ich erwarte, dass das zur Normalität wird.“

Nachholbedarf sieht daher auch Tutschka: „Während Juristen, die in der Personalabteilung tätig sind, Coaching immer auf der Agenda haben, ist dies bei Unternehmensjuristen eher nicht der Fall.“ Zwar sei Human Resources oftmals bereit, die bestehenden Programme für die Rechtsabteilungen zu öffnen, sofern keine speziellen Programme für Juristen bestünden,

aber: „Entweder wissen Juristen nicht, dass sie das abrufen können oder Abteilungen fordern das aus meiner Erfahrung einfach nicht ein.“ Tutschka empfiehlt daher mehr Aufklärung darüber, was Coaching sein kann und proaktiv nachzufragen. Coaching sei allerdings auch ein Generationsthema: „Von den Jüngeren wird das verstärkt eingefordert.“



In der Regel gehe das Interesse dabei von Einzelnen aus oder sei ein „Goodie“ für High Potentials.

Wenn es interne Coaches gebe, hätten diese den Vorteil der Feldexpertise. Oft sei es aber auch eine Budgetfrage, weshalb ein interner Coach gewählt wird. Bei Executives sei indes ohnehin nur ein externes Coaching sinnvoll. Daher rät Tutschka: „Grundsätzlich ist für Unternehmen ein ausgewogener Pool von in- und externen Coaches empfehlenswert.“

Als Methoden kommt nach ihrer Ansicht alles in Betracht, was mit Kommunikationstools zu tun hat, beispielsweise die Spiegelung, das Feedback und das Stellen von W-Fragen

*„Der Druck und die Konkurrenz steigen und es müssen immer schneller immer komplexere Entscheidungen getroffen werden.“*



© werdewelt

—  
**Dr. Geertje Tutschka,**  
 geschäftsführende Gesellschafterin,  
 Consulting for Legal Professionals (CLP)

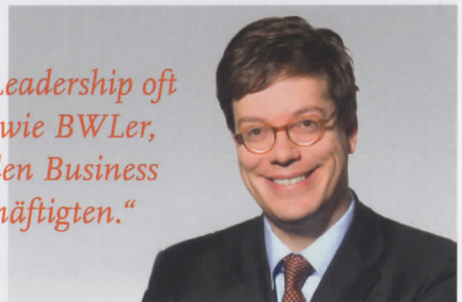
(also: „wer, was, wann, warum ...“). „Dabei ist es wichtig, eine Gesprächschoreografie zu entwickeln, also ein spezielles Szenario, an dem der Coach arbeitet“, so Tutschka. Juristen erlebten das als sehr hilfreich.

Denjenigen unter den Juristen, die sich daraufhin selbst für Coaching interessieren, beispielsweise jene mit Führungsverantwortung, bietet CLP seit 2016 auch eine spezielle Coaching-Ausbildung an. In dieser geht es unter anderem um die persönliche Weiterentwicklung, um Führungskompetenzen und Verhandlungsgeschick.

Eine Ausbildung als systemische Berater und Coaches, zertifiziert von den beiden großen Dachverbänden DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching) beziehungsweise DVCT (Deutscher Verband für Coaching und Training), haben auch die zwei Juristinnen-Kolleginnen von Dr. Christoph Wittekindt, Leiter Legal People Germany. Coaching für Juristen ist seit 2012 das zweite Standbein der auf die Vermittlung von Juristen spezialisierten Executive Search Consultancy mit Büros in Frankfurt am Main und München.

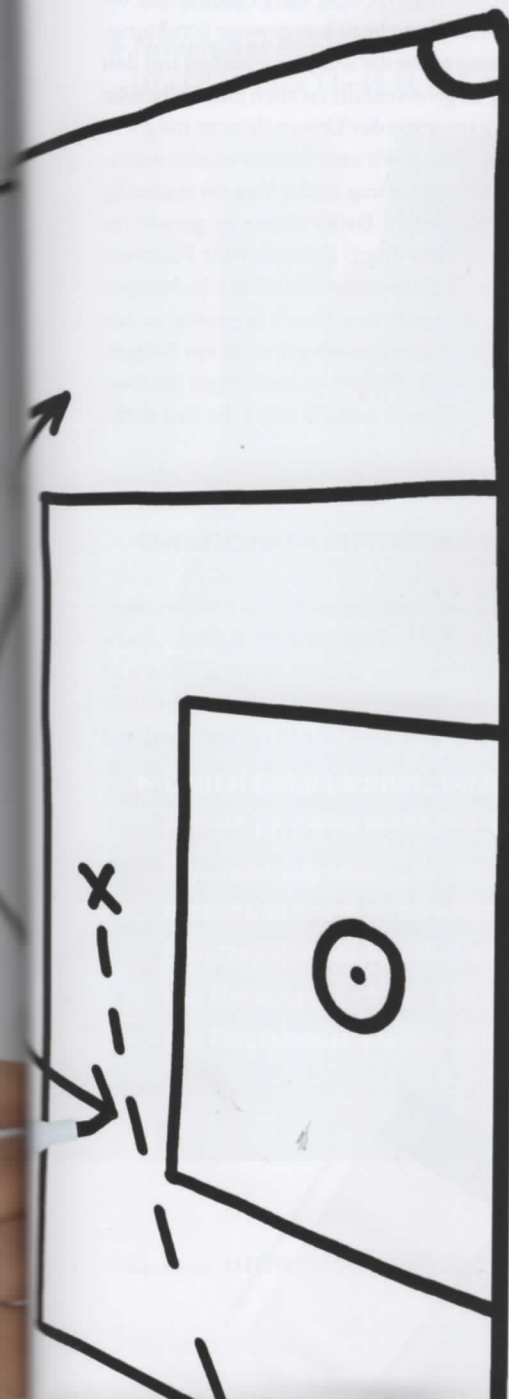
„Coaching macht dabei etwa zehn bis 15 Prozent unseres Umsatzes aus“, so Wittekindt. Der Grund: „Für Rechtsabteilungen steht das Thema Coaching erst ganz am Schluss.“ Schließlich sei die Konjunktur gut, sodass das Thema nicht so sehr auf der Tagesordnung stehe beziehungsweise oftmals schlicht die Zeit

*„Juristen sind auf Leadership oft nicht so vorbereitet wie BWLer, die sich bereits an den Business Schools damit beschäftigten.“*



© Tassilo Hofmann

—  
**Dr. Christoph Wittekindt,**  
 Leiter Legal People Germany



© iStockphoto.com/bagi1998





Preisverleihung des 1. Prism Awards Ende November 2018. Von links: Dr. René Kusch von Relevant/Hogan Assessments, Ulrike Staats und Dr. Matthias Lichtblau von CMS Legal Services sowie Dr. Geertje Tutschka von der International Coach Federation.

## DEUTSCHER PRISM AWARD FÜR COACHING

Im Rahmen des Coaching-Tages der International Coach Federation (ICF), der im November 2018 in München stattfand, ist erstmals ein nationaler Prism Award verliehen worden. Damit wird ein Coaching-Programm ausgezeichnet, das höchste professionelle Standards erfüllt und nachweislich positive Effekte erzielt. Die Entscheidung fiel auf das Partner Peak Performance Programm (PPP) von CMS Legal Services, da dieses einen soliden Coaching-Baustein eingebettet in ein gut strukturiertes und evaluiertes Weiterbildungssystem bietet. Besonders hervorgehoben wurde von der unabhängigen Jury die Tatsache, dass hier die Leistungsträger – die sogenannten Rainmaker – Zielgruppe des Programms sind und dadurch deren Persönlichkeit und deren Bindung untereinander und an die Großkanzlei im Fokus stehen. Das PPP unterstütze daher in Zeiten großer Umbrüche durch die Digitalisierung und Personalfuktuation wirksam die strategische Gegensteuerung der Kanzlei, so die Jury. „Mit CMS Legal Services hat der Prism Award bei seiner erstmaligen Verleihung einen Gewinner, der mit verschiedenen Modulen für verschiedene Stakeholder und Zielgruppen im Unternehmen schon jetzt solide und nachhaltige Ergebnisse erzielt, auf Weiterentwicklung programmiert ist und damit langfristig eine hochwertige Coachingkultur in einer Branche etabliert, die gerade erst dabei ist, die Wirkung von Coaching zu entdecken“, so Dr. Geertje Tutschka, Präsidentin der ICF Deutschland. „CMS ist mit dem PPP ein Leuchtturm und verdienter erster Preisträger.“ Die Einreichungen für den Prism Award 2019 sind ab Frühjahr 2019 sowohl für den deutschen als auch für den internationalen Award wieder möglich unter [www.coachingtag.com](http://www.coachingtag.com) beziehungsweise [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org).

dafür fehle. Nichtsdestotrotz sei inzwischen deutlich mehr Bereitschaft als früher da und immer mehr Unternehmen seien dazu bereit, auch das Budget zur Verfügung zu stellen. Der Bedarf sei schließlich vorhanden, glaubt Wittekindt. Juristen sind auf Leadership oft nicht so vorbereitet wie BWLer, die sich bereits an den Business Schools damit beschäftigen. Juristen sind nach wie vor eher als Einzelkämpfer präpariert so der Jurist.

Wenn ein Unternehmen Legal People Germany beauftragt, handelt es sich meist um Einzelcoachings der Leitung der Rechtsabteilung. Typische Fälle dabei sind beispielsweise die Vorbereitung auf die (neue) Führungsaufgabe als Leiter Rechts oder ein unternehmensinterner Wechsel. Weitere Themen können die Entwicklung von Führungskompetenzen anhand einer Stärken-Schwächen-Analyse und die Beratung zur organisatorischen Neuaufstellung beziehungsweise Strukturierung der Rechtsabteilung sowie die Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen sein. Gegebenenfalls ist auch eine Fallstudie auf Basis der Matrixorganisation des Unternehmens möglich. „Für Gruppencoachings haben wir zwar immer wieder Anfragen, aber bis zum konkreten Auftrag ist der Weg oft mühselig und weit“, bedauert Wittekindt. Dabei könne es gerade im Fall von Umstrukturierungen durch Zukäufe oder Fusionen sehr hilfreich sein, das Zusammenwachsen der bisherigen Rechtsabteilung von einem externen Coach begleiten zu lassen. „Leadership Coaching scheitert oft gar nicht am Budget, sondern schlicht daran, dass die Rechtsabteilungen im Day-to-Day-Business / Alltagsbetrieb einfach nicht die Zeit dafür haben.“

## COACHING ZUR MITARBEITERENTWICKLUNG

Ein Unternehmen, in dem Coaching auch in der Rechtsabteilung dazu gehört, ist der Technologiekonzern Fujitsu. „Fachliches Coaching für die Mitarbeiter unserer Rechtsabteilung ist ein fester Bestandteil der Mitarbeiterentwicklung“, berichtet Martina Seidl, General Counsel und Vice President Legal und Commercial bei Fujitsu. „Da wir erfahrene Spezialisten zu unterschiedlichen Themenbereichen im eigenen Unternehmen haben, findet das Coaching bislang in erster Linie intern statt. Darüber hinaus arbeiten wir punktuell mit externen Anbietern zusammen.“ Inhaltlich stünden dabei neben fachlichen Themen beispielsweise die Bereiche Führung, Konfliktlösung





und Fragestellungen zur persönlichen Weiterentwicklung im Fokus.

„Das Coaching auf Mitarbeiterebene erfolgt in der Regel durch interne Führungskräfte – je nach Thema aus der Rechtsabteilung oder auch aus anderen Unternehmensbereichen mit entsprechenden Kompetenzen für die jeweilige Fragestellung“, so Seidl. „Beim Training für Führungskräfte ziehen wir bei Bedarf auch externe Experten hinzu.“

Die Initiative gehe meist von der Führungskraft gemeinsam mit dem Mitarbeiter aus. Die Personalabteilung unterstütze anschließend bei Bedarf bei der Auswahl eines geeigneten Angebots und Trainers.

Danach gefragt, welche Trends bei den Angeboten es gebe, die speziell für die Rechtsabteilung interessant und von Bedeutung seien, sagt Seidl: „Wir haben beispielsweise gute Erfahrungen mit externem Coaching bei der Stärkung persönlicher Handlungsoptionen gemacht, die durch die zunehmende Internationalität und eine größere Unsicherheit durch die schnelle Veränderung der Arbeitswelt immer anspruchsvoller werden. Dies ist ein Bereich, bei dem meines Erachtens externes Coaching stärker als bislang in Anspruch genommen werden wird.“

Coaching im Umgang mit unbekanntem und noch nicht abschließend geklärten Sachverhalten, bei denen dennoch eine schnelle juristische Einschätzung gefragt ist, sieht Seidl nicht als dessen Aufgabe: „Die Anleitung von beziehungsweise Hilfestellung für Mitarbeiter beim Umgang mit Neuem und Unbekanntem in der juristischen Sachbearbeitung sehen wir primär als Führungsaufgabe an, die kontinuierlich stattfindet. Wir sind der Überzeugung, dass jede Führungskraft immer auch fachlicher ‚Coach‘ sein sollte.“

## FÜHRUNGSVERHALTEN ALS COACHING-THEMA

Bei Beiersdorf ist Coaching ebenfalls ein fest etabliertes Mittel der Weiterentwicklung von Mitarbeitern, das im Kreis der Führungskräfte regelmäßig, im Kreis der Teammitglieder gelegentlich eingesetzt wird. Bei insgesamt rund 60 Mitarbeitern in der Rechtsabteilung sind dies etwa fünf Coachings mit sehr unterschiedlicher Dauer, typischerweise ein Jahr. Die Initiative dafür gehe in der Regel von den Führungskräften aus, so eine Sprecherin des Unternehmens. Typische Coaching-Themen seien dabei das Führungsverhalten und das Stakeholdermanagement. Das Fehlermanagement und der Umgang mit unbekanntem und noch nicht abschließend geklärten Sachverhalten seien als separates Thema zu kleinteilig für einen Coaching-Auftrag, da dies kennzeichnend für die typische Situation von Unternehmensjuristen in den meisten Unternehmen sei. Natürlich könne Coaching aber Hilfestellung geben, mit solchen Situationen umzugehen. Bei der Auswahl von externen Coaches achte Beiersdorf insbesondere auf Vorerfahrung in der Konsumgüterindustrie

*„Wir haben beispielsweise gute Erfahrungen mit externem Coaching bei der Stärkung persönlicher Handlungsoptionen gemacht, die durch die zunehmende Internationalität und eine größere Unsicherheit durch die schnelle Veränderung der Arbeitswelt immer anspruchsvoller werden.“*

—  
Martina Seidl,  
General Counsel und Vice President Legal  
und Commercial, Fujitsu



und in Familienunternehmen sowie auf einen Fokus auf das Kernthema des jeweiligen Coachings und auf Seniorität. Zu etwaigen Unterschieden zwischen Coaching in der Rechtsabteilung und anderen Unternehmensbereichen könne sie nur mutmaßen: Für den Erfolg einer Rechtsabteilung sei das Wie der Aufgabenerfüllung von besonderer Bedeutung. „Aufgrund der Distanz, die unsere internen Kunden regelmäßig zu unseren Themen haben, ist es von großer Bedeutung, eine Vertrauensbasis aufzubauen und sich als Jurist immer zu fragen, ob der Kunde seine Botschaft auch versteht“, heißt es vom Unternehmen. Business Partnering im weitesten Sinne sei gefordert. In diese Richtung gingen folgerichtig auch die Coachingansätze. ■

*Claudia Behrend*



- × Coaching in der Rechtsabteilung gewinnt erst seit Kurzem an Bedeutung.
- × Im Vergleich zu anderen Unternehmensbereichen hinkt es jedoch noch hinterher.
- × Oftmals sind Coaching-Programme zwar auch für die Rechtsabteilung offen, dies wird jedoch nicht immer genutzt.
- × Ein Hemmnis ist das Selbstverständnis von Juristen.
- × Typische Coaching-Themen können beispielsweise das Führungsverhalten und das Stakeholdermanagement sein.