

# Erfolgsfaktor Coaching

Wie Sie mit Coaching Ihren Karriereerfolg gestalten und was Sie als Coachee beim Coaching beachten sollten

In dieser dreiteiligen Serie sollen die unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden, um dem interessierten Leser ein gutes Verständnis der Herausforderungen für die Rechtsabteilung beim Thema Coaching zu vermitteln. Im dritten und letzten Teil geht es um das Coaching aus der Sicht des Coachee.

Text — Dr. Geertje Tutschka

**C**oachingangebote gibt es heute quasi an jeder Ecke. Aus der Sicht des „Ge-coachten“, also des Coachee, kann es im unübersichtlichen Coaching-Markt schwierig sein, Qualität von Lockangeboten zu unterscheiden und das individuell passende Angebot zu finden. Hier spielen neben dem Coachingthema und der Branche zusätzlich noch ganz persönliche Faktoren eine nicht unbedeutende Rolle:

Kann ich dem Coach und seinen Fähigkeiten wirklich vertrauen? Investiere ich mein Geld an der richtigen Stelle? Werde ich meinen Coach mögen?



Dr. Geertje Tutschka, PCC  
Managing Partner von CLP-Consulting for Legal Professionals –  
[www.consultingforlegals.com](http://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) Auslandsverein Österreich ([www.anwaltverein.de](http://www.anwaltverein.de)).

Jüngere Generationen und insbesondere Nachwuchskräfte haben oft schon als Schüler und Studenten erste Erfahrungen mit Coaching sammeln können. Dabei sind diese Erfahrungen in der Regel sehr durchwachsen und variieren von „hat mir sehr geholfen“ bis zu „nie wieder“. Doch warum sind diese Erfahrungen so unterschiedlich? Ist es eine Preisfrage, sodass niederschwellige Angebote automatisch weniger „gut“ sind? Oder liegt es am Coachee: gibt es Menschen, die per se nicht coachbar sind? Kann ich bereits beim Start den Erfolg der Maßnahme steuern bzw. „unseriöse“ Angebote erkennen oder weiß ich das immer erst hinterher?

**Wann ist Coaching und wann etwas ganz anderes das richtige Mittel zur persönlichen Weiterentwicklung?**

Bei der Auswahl des am meisten geeigneten Tools sollte man sich ausschließlich vom zu erreichenden Ziel leiten lassen: nicht vom nächsten Anbieter vor Ort oder dem Preis.

Benötigt man in erster Linie Informationen, ist sicherlich eigene Recherche hilfreich. **Eine Beratung**, die auch noch die individuelle Situation berücksichtigt, ist hier das richtige Mittel der

Wahl. Sind dabei dann auch noch coachende Elemente enthalten, wie beispielsweise beim Legal Coaching – einer Rechtsberatung mit coachenden Elementen – sind die Informationen noch besser direkt auf den persönlichen Weg abgestimmt. Eine „allgemeine Beratung zur Situation“ ist hingegen heute oft mit Online-Angeboten oder auch den vielen Fachbüchern abbildbar.

Sind nicht nur Informationen erforderlich, sondern sollen bestimmte Fähigkeiten erworben werden, um das persönliche Ziel zu erreichen, kann auf Weiterbildungsangebote wie **Seminare und Workshops, Trainings und Lehrveranstaltungen** zurückgegriffen werden. Hier können coachende Elemente, vor allem aber ein gutes Mentoring nach Abschluss der Ausbildung, gut unterstützen, die neu erworbene Fähigkeit auch in der Praxis richtig einzusetzen. Ein Beispiel dafür ist z.B. das Mentorcoaching für angehende Coaches (s.u.).

Wer sich jedoch persönlich weiterentwickeln will, indem er charakterliche Reife und Reflexionsvermögen aufbaut, um etwa künftig Führungsaufgaben besser zu meistern und nicht immer wieder an denselben Fehlern zu scheitern, für den ist Coaching das Mittel der Wahl. Ein professioneller Coach hilft, Denkmuster und Paradigmen zu hinterfragen, Schwachstellen in der Interaktion mit anderen abzustellen (z.B. aufbrausendes Verhalten oder Schüchternheit) oder aber für seinen Coachee das herauszuarbeiten, was er wirklich möchte im Leben, worin seine Stärken liegen und worauf er sich tatsächlich fokussieren will.

Die zahlreichen **Selbstcoaching-Tools** am Markt z.B. via App können zwar die persönliche Entwicklung in gewisser Weise unterstützen, sie können aber niemals eine menschliche Interaktion mit einem professionellen Coach ersetzen, da diese Tools keine Gesamtanalyse leisten. Auch Persönlichkeits- und Stärkentests sowie **Assessments** können zwar als Analysetools für die eigene Persönlichkeit hilfreich sein, erarbeiten jedoch keine individuelle Gesamtstrategie für die weitere Entwicklung.

Einen Anspruch auf persönliche Weiterentwicklung ist heute in jedes Arbeitsverhältnis integriert. Das finanzielle Investment liegt

## 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  
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  
Coaching aus der Sicht des Coachee  
Coachingthemenkreise als Unternehmensjurist, Coaching als privates Investment und Selbstcoaching, Kriterien für die Auswahl des Coaches und den Coaching-erfolg, Assessments, Rechte und Pflichten, Anspruch auf Coaching

derzeit in Deutschland bei ca. 120 Euro/Stunde, wobei in aller Regel Gesamtpakete (z.B. 3-10 Stunden) oder für Arbeitgeber Coachingstunden-Budgets vereinbart werden. Zusätzlich gibt es niederschwellige bis quasi kostenfreie Angebote am Markt, die sich jedoch vor allem an Berufsanfänger richten oder aber an Kanzleigründer.

## Worin unterscheidet sich Coaching?

Die Internationale Coaching Federation (ICF) als der weltweit größte Berufsverband professioneller Coaches seit über 25 Jahren definiert Coaching als „partnerschaftlichen und zum Nachdenken anregenden Prozess, der Menschen und Unternehmen kreativ dabei unterstützt, ihr persönliches und professionelles Potential zu steigern.“

Durch den Coaching-Prozess können Klienten umfassend lernen, ihre Leistungen zu verbessern und die Lebensqualität zu erhöhen. In jeder Coaching-Sitzung wählt der Klient den Schwerpunkt der Konversation, während der Coach intensiv

zuhört und mit Beobachtungen und Fragen zur Seite steht. Die Interaktion, z.B. durch

- offene Fragen,
- Feedback,
- Spiegeln,
- Provozieren

führt den Klienten zu umfassender Klarheit und aktivem Handeln.

Coaching durch einen professionellen und in der spezifischen Herausforderung erfahrenen Coach beschleunigt die Fortschritte des Klienten, die er unter Umständen auch ohne den professionellen Coach jedoch deutlich langsamer hätte erreichen können. Coaching bietet die gezielte Konzentration auf Schwerpunktthemen und die deutlichere Wahrnehmung von Wahlmöglichkeiten. Der Coach konzentriert sich darauf, wo sich die Klienten heute befinden und fördert ihre Bereitschaft, Veränderungen herbeizuführen, um dorthin zu gelangen, wo sie morgen stehen möchten.

Coaches, die Mitglied in der ICF sind, wissen, dass die Ergebnisse des Coachings aus den Entscheidungen und Handlungen des Klienten herrühren, unterstützt von den Anstrengungen und Interventionen des Coachs im Coachingprozess. Sie sind in der Regel erfahrene Akademiker und zusätzlich in mehr als 60 Stunden speziell darin ausgebildet worden, einen Coachingprozess mit verschiedenen Coachingtechniken gestalten zu können. Ausgebildete Coaches weisen zusätzlich durch eine der drei Zertifizierungslevel nach, dass sie sich nicht nur theoretisch im Coaching haben ausbilden lassen, sondern dies auch praktisch umsetzen können.

#### Die Zertifizierungen bei der ICF:

- ACC – Associated Certified Coach (Beginner)
- PCC – Professional Certified Coach (Prof.)
- MCC – Master Certified Coach (Fortgeschrittener)

Diese Zertifizierungen sind vergleichbar mit einem Fachanwaltstitel, weil man u.a.

- den Nachweis entsprechender Praxiserfahrung
- jährliche Weiterbildungsverpflichtung

- vor einer unabhängigen Kommission nachweisen muss.

Zusätzlich ist „Mentorcoaching“ mit erfahrenen Coaches sowie ein „Prüfungscoaching“ erforderlich.

ICF Coaches verpflichten sich, sich bei all ihren Coachings

1. nach den ICF-Kernkompetenzen (den internationalen Qualitätsstandards für Coaching) und
2. nach den Ethikrichtlinien zu richten (hier steht im Zweifel eine zweistufige Ethikkommission als Schlichtungsstelle – national und international – im Zweifelsfall zur Verfügung)

In den Kernkompetenzen wird etwa die Vertraulichkeit im Coaching geregelt. In der Ethikrichtlinie werden Dinge wie die Neutralität für religiöse oder politische Überzeugungen geregelt, aber auch z.B. das Verbot jeglicher Form des Ausnutzens von Abhängigkeit.

Die Kernkompetenzen und Ethikrichtlinie sind abrufbar auf [www.coachfederation.de](http://www.coachfederation.de).

<https://www.coachfederation.de/icf-d/ueber-die-icf.html>

Neben dem weltweit größten Coachingverband sind in Deutschland noch der EMCC (europäischer Verband) und der DBVC (rein Deutscher Verband) mit ähnlichen Qualitätsstandards zu finden. Darüber hinaus sind über 15 Vereine und Verbände, die „Coaches und mehr“ vertreten (Speaker, Trainer, Supervisoren, Psychologen, Therapeuten, Trainer, Berater etc.), die sich jedoch nie die Mühe gemacht haben, unabhängige Qualitätsstandards für Coaching anzuerkennen und zu reglementieren. Diese teils großen Interessenvertreter für die Trainer- und Beraterbranche (ein komplett anderes Terrain als Coaching) wie z.B. der BDVT oder der DVCT konnten daher für die Profession Coach nie relevant werden.

#### So finden Sie den passenden Coach

Entscheidet man sich also für ein Coaching, sollte der Coach folgende Voraussetzungen unbedingt erfüllen:

## Ein professioneller Coach hilft, Denkmuster und Paradigmen zu hinterfragen, Schwachstellen abzustellen und für seinen Coachee das herauszuarbeiten, was er wirklich möchte im Leben.

- Coachinausbildung von mehr als 60 Stunden (idealerweise akkreditierte Ausbildung)
- Nachweis der Zertifizierung (oder zumindest Mitglied in einem der drei großen Berufsverbände)
- Einschlägige Erfahrung in der Rechtsbranche

Letzteres hilft vor allem dabei, zu Beginn zeitsparend ohne viel Erklärung in die Thematik einzutauchen. Die Rechtsabteilung ist im Unternehmen nun einmal zentrale Anlaufstelle für alle Abteilungen und hat damit eine gewisse Sonderstellung. Dies kann von reinen Executive Coaches nicht immer ganz erfasst werden. Für ein Gespräch auf Augenhöhe ohne langwierige Einleitung und Erklärung hilft es daher in jedem Fall, wenn der Coach eigene praktische Erfahrung im juristischen Bereich hat – auch Manager lassen sich nicht von Grundschullehrern coachen.

Den passenden Coach bekommt man in Unternehmen in der Regel über das unternehmensinterne Coachingprogramm, welches idealerweise einen Pool an qualifizierten, gut ausgebildeten und zertifizierten Coaches aufweist und divers sowie mit unterschiedlichem Background verschiedene Bedarfe abdecken kann. Ist kein Coachpool vorhanden oder nichts kein passender Coach dabei, kann man selbstverständlich auch selbst einen Coach suchen und dem Unternehmen vorstellen. Man sollte dabei jedoch gut die firmeneigenen Auswahlkriterien für Coaches kennen und berücksichtigen (beispielsweise welche Zertifizierungen in Frage kommen; nur ICF oder auch von kleineren deutschen Verbänden).

Den passenden Coach kann man natürlich auch durch eine Empfehlung finden, in Berufsnetzwerken oder mit der Suchmaschine in den jeweiligen Berufsverbänden (z.B. der Coachfinder der ICF bei [www.coachfederation.de/org](http://www.coachfederation.de/org)) oder speziellen Plattformen für Coaches (z.B. Xing Coaches, Coachimo, Coachhub, Bettercoach etc.). Dabei fungieren die Suchmaschinen bereits als „Matching-Tool“, also ein softwaregestütztes Programm, welches für jeden Coachee den passenden Coach präsentiert. Diese Tools werden heute z.T. auch für die Zuweisung in großen internen Coachingprogrammen genutzt.

Für Ihren ganz persönlichen „Matching-Prozess“ sollten Sie unbedingt mit dem Coach Ihrer Wahl ein unverbindliches und kostenfreies Kennenlerngespräch (telefonisch bis zu 30 min) für den Chemiecheck aber auch zu allen wichtigen Fragen und natürlich den Vertragsbestandteilen, Qualifikation und Erfahrung des Coaches, Coachingthema, Setting (online/offline, Dauer und Turnus), Preis und Vertragskündigung führen.

### Nicht verwechseln: Mentoring

Im Gegensatz zum Coaching bezeichnet Mentoring auf der anderen Seite die Weitergabe von Fach- oder Erfahrungswissen von einer erfahrenen Person (Mentor) an eine noch unerfahrenere Person (Mentee). Ebenso wie beim Coaching sollte ein erfolgreiches Mentoring dabei auch bestimmten Qualitätsstandards und Ethikrichtlinien folgen sowie ein einheitlicher Mentoring-Prozess (inkl. Umfang, Evaluation und Schiedsstelle) definiert sein. Im Unterschied zum Coach ist der Mentor jedoch üblicherweise nicht eigens für diese Tätigkeit ausgebildet

“

## Gerne wird für Coachings der Montagmorgen genutzt – vor allem bei Themen, die mit Selbstorganisation, Teamführung oder zeitsensiblen Themen zu tun haben.

(obgleich es mittlerweile auch Minimal-Ausbildungen zum Mentor gibt), sondern verfügt über einen Erfahrungs- und/oder Wissensvorsprung sowie ein aussagekräftiges Netzwerk. Er befindet sich in der Regel am Ende seiner beruflichen Karriere. Mentoren werden also nicht nur durch ihre Beratung und ihren Beistand wirksam, sondern agieren teils auch als Türöffner für ihre Mentees, indem ein Mentor seinem Mentee Kontakte mit den richtigen Ansprechpartnern ermöglicht. Dabei ist die Mentoring-Beziehung keinesfalls einseitig, sondern kann dem Mentor sehr viel Erfüllung und Einblick zu aktuellen Entwicklungen und Sichtweisen der nächsten Generation geben.

Wenn organisierte Mentoring-Programme innerhalb von Unternehmen professionelle organisationsexterne Mentoren einbeziehen, sind das in der Regel Coaches, die aus der Branche sind. Auch im Mentoring sind das Matching und der passende Matchingprozess ganz wesentliche Bestandteile für das Gelingen.

### Wie integriere ich Coaching in das Tagesgeschäft?

Coaching und Mentoring können telefonisch oder per Video-Call und natürlich persönlich vor Ort

wahrgenommen werden. Manche Coaches und Coachees integrieren diese Treffen auch gerne z.B. in die Mittwochsmittpause. Eine Anreize macht sich für externe Coaches und Mentoren eher bezahlt, wenn das Unternehmen bereits eine größere Anzahl an Coachings gleichzeitig gebucht hat. Gerne wird für Coachings auch der Montagmorgen genutzt, vor allem bei Themen, die mit Selbstorganisation, Teamführung oder zeitsensiblen Themen zu tun haben. Persönliche Themen werden hingegen eher abends zwischen 18-22 Uhr regelmäßig online von zu Hause besprochen.

### Welche Themenkreise sind für Unternehmensjuristen besonders wichtig?

Coaching zur persönlichen Weiterentwicklung bedeutet für Unternehmensjuristen vor allem

- Karrierethemen/persönliche Themen,
- Konfliktsituationen,
- Führungskompetenz.

Bei den Karrierethemen spielt natürlich die oft nur geringe Entwicklungsmöglichkeit bzw. die Hierarchiestufen innerhalb der Rechtsabteilung eines Unternehmens eine Rolle. Bei kleineren Unternehmen und „Einmann-Abteilungen“ ist eher die Überlastung aufgrund mangelnder Struktur und Ressourcen relevant. Work-Life-Balance, drohendes Burn-Out bis hin zu Sucht- und Suizidgefahren aber auch die Überlastung aufgrund des Drucks der Corona-Krise spielen ebenso wie Sinnfragen, Identifizierung mit den Unternehmenswerten und Nachhaltigkeitsthemen eine Rolle.

Konfliktsituationen entstehen infolge schlecht organisierter Prozesse und Zuständigkeiten; gern aber auch wenn die Beteiligten in der Unternehmenspolitik auf- und zerrieben werden.

Und letztlich sind immer wieder Führungsthemen von zentraler Bedeutung, sei es, dass jemand aus dem Team heraus zur (Interims-) Führungskraft aufgestiegen ist oder aber durch Unternehmenszusammenlegungen Führungsteams gebildet oder abgebaut werden müssen. Zunehmend sind mittlerweile auch strategische Fragen für die gesamte Abteilung inklusive Digitalisierungs- und Legal Project Management sowie Personalpolitik von Bedeutung. ■