



Aktiv zuhören

Legal Coaching: Was bringt die Weiterbildung zum Coach für den Anwaltsalltag?

Henning Zander, Hannover

Oft sind Juristinnen und Juristen gut im Reden. Aber können sie auch gut zuhören? Eine Zusatzausbildung zum Coach kann eine Möglichkeit sein, die Wünsche des Mandanten besser zu ergründen – und damit eine bessere Arbeit abzuliefern.

Die Dienstplangestaltung in einem Krankenhaus ist oft eine heikle Sache. Nicht, weil es arbeitsrechtlich wahnsinnig kompliziert wäre. Es spielen aber eine Menge anderer Dinge hinein: Lebensumstände der Mitarbeitenden, ein bestimmtes Gerechtigkeitsempfinden, aber auch schwelende Konflikte. „Normalerweise würden viele Juristen jetzt so arbeiten, dass sie aus einer Vielzahl von Modellen eines zusammen mit dem Arbeitgeber auswählen, hieraus eine Betriebsvereinbarung entwerfen und diese dann dem Betriebsrat vorschlagen“, sagt Dr. Andrea Benkendorff, Fachanwältin für Arbeitsrecht bei einer Wirtschaftskanzlei in Dresden. Der Nachteil: Oft ist der Betriebsrat dagegen, in der Einigungsstelle muss ein zäher Kompromiss gefunden werden. Und wenn man sich einmal geeinigt hat, ist die Akzeptanz für den Kompromiss in der Belegschaft oft nur gering.

Benkendorff ist seit über 25 Jahren Arbeitsrechtlerin auf Arbeitgeberseite. „Die Arbeitgeberberatung reicht weiter als das Arbeitsrecht“, sagt die Rechtsanwältin. In ihrer Arbeit nehme sie einen sehr breiten Blickwinkel ein. Oft werde sie schon hinzugezogen, wenn die Problemlage diffus ist und es noch gar keinen Streit zwischen den Parteien gibt. Vieles ließe sich klären, wenn alle Seiten vernünftig miteinander redeten, ist ihre Ansicht. Deshalb besuchte Benkendorff den Zertifikatsstudiengang Coaching des Europäischen Hochschulverbands.

Coaching-Ausbildung: Probleme in ihren vielfältigen Dimensionen erkennen

Juristen und Juristinnen neigen dazu, ihren Mandanten fertige Lösungen zu präsentieren. Doch tatsächlich ist das, was der Mandant im ersten Augenblick von einem Anwalt oder einer Anwältin möchte, nicht unbedingt das, was sich im Nachhinein für ihn als gut und richtig herausstellt. Oft stehen hinter vermeintlich leichten arbeitsrechtlichen Fragen, sehr komplizierte soziale und wirtschaftliche Aspekte. Das Problem für den Mandanten ist also nicht immer gelöst, wenn die rechtlichen Fragen beantwortet sind. Eine Coaching-Ausbildung kann Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälte dabei helfen, Probleme in ihren vielfältigen Dimensionen zu erkennen. Und sie befähigen, in der Kommunikation mit den Mandanten besser zu werden.

Zahlreiche Institute bieten inzwischen Coaching-Programme an, die allerdings für alle Berufsgruppen offenstehen. Deziert an Juristinnen und Juristen wendet sich zum Beispiel die CLP-Academy mit ihrer Ausbildung zum Legal Coach. Geschäftsführerin Dr. Geertje Tutschka hat mehrere Jahre in den USA gelebt und dort als Rechtsanwältin und Coach gearbeitet. Dort hat sie das Konzept des Legal Coachings kennengelernt. „In den USA und Kanada wird darunter ein Schritt vor der eigentlichen Rechtsberatung verstanden, bei dem mit dem Mandanten verschiedene Lösungswege für die Rechtsfrage erörtert werden“, sagt Tutschka. „Der Mandant soll dazu befähigt werden, diese Wege gegebenenfalls selbst zu gehen.“ Zurück in Deutschland hat Tutschka dieses Modell angepasst und erweitert.

Da der Begriff Legal Coaching selbst nicht geschützt ist, gibt es unterschiedliche Ansätze, ihn mit Leben zu füllen. „Legal Coaching ist im Gegensatz zur rein juristischen Fachberatung die Begleitung und Unterstützung der Führungsmitarbeiter schon bei der Lösungs- und Entscheidungsfindung für komplexe Problemfelder durch einen erfahrenen Anwalt“, definiert Benkendorff ihren Ansatz.

Als Coach geht Benkendorff das Problem Dienstplan anders an, als man das als Juristin oder Jurist gewohnt ist. „Ich begleite eine Arbeitsgruppe mit Mitgliedern des Betriebsrates und Praktikern aus der mittleren Führungsebene. Die Geschäftsführung ist nicht dabei. Dann stelle ich vor allem Fragen“, sagt die Rechtsanwältin.

„Juristen sind es gewohnt, Lösungen zu präsentieren. Aber manchmal ist es besser zuzuhören, sodass der Mandant die Lösung gedanklich mitentwickeln kann.“

Es sei wichtig, zu klären, welches Ziel überhaupt erreicht werden soll. Geht es darum, den Dienstplan berechenbarer zu machen? Geht es um das Ausfallmanagement oder darum, klarzustellen, dass frei auch wirklich frei bedeutet? „Die Teilnehmer erarbeiten mit meiner Begleitung selbst, wie sie von der Problemlage zum Ziel kommen. Als Arbeitsrechtlerin habe ich natürlich immer auch die rechtlichen Aspekte im Blick“, sagt Benkendorff.

Die Teilnehmenden gehen dann zurück in ihre Abteilungen, probieren selbst aus und erleben, was in der Praxis geht und was nicht. „Zum Ende des Prozesses frage ich, ob es ein Modell gibt, mit dem alle leben können und wenn ich die Zustimmung habe, kann dieses Modell in eine Betriebsvereinbarung gegossen werden“, sagt die Rechtsanwältin. „Diese Lösung hat dann eine ganz andere Akzeptanz, weil sie ja von den Teilnehmenden selbst erarbeitet und erprobt wurde.“

Mediation und Coaching – was macht den Unterschied?

Wie Mediation oder Beratung ist Coaching ein Ansatz, Lösungen für ein bestimmtes Problem zu finden. Dennoch unterscheiden sich die drei Bereiche grundlegend. Während die Unternehmensberaterin schon eine Idee für eine Lösung hat und entsprechende Vorschläge macht, hilft der Coach Menschen dabei, selbst Lösungen zu finden. Dabei ist er allerdings nicht unparteiisch wie der Mediator, sondern steht durchaus im Lager einer der beteiligten Parteien. Er kann auch ausdrücklich Stellung beziehen und Ideen durchaus kritisieren. Als Mediator oder Mediatorin wiederum ist das nicht möglich.

„Coaching passt in die Zeit“, sagt Sebastian von Glahn, Geschäftsführer des auf Jura spezialisierten Jobportals Talentrocket. „Es gibt diesen gesellschaftlichen Trend, an sich zu arbeiten, sich selbst zu optimieren.“ Während eine Ausbildung zum Mediator allerdings für Kanzleien unmittelbar interessant sei, da dann auch Mediationsverfahren angeboten werden könnten, wirke Coaching nicht so unmittelbar. Und um sich als Rechtsanwältin oder Rechtsanwalt auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren, seien solche zusätzlichen Kenntnisse derzeit nicht nötig, da Fachkräftemangel herrsche. Anders sei es, wenn das Coaching nach innen wirke. Vielen Partnerinnen und Partnern in Kanzleien etwa fehlten Kenntnisse in der Personalführung. „Hier kann ein Coaching absolut sinnvoll sein, um Personalführungsqualitäten zu entwickeln.“

Coaching hat viele Vorteile, ist aber am Ende kein Verkaufsargument

Dr. Marcus Feil versteht Coaching als Enablement, als Befähigung. Er hat lange Zeit in der Unternehmensberatung gearbeitet, bevor er sich als Rechtsanwalt selbstständig machte. Seine Kanzlei in Berlin ist auf Gesellschaftsrecht spezialisiert. „Ich habe mich schon immer für Psychologie und Kommunikationsprozesse interessiert. Eines Tages ergab sich dann die Möglichkeit, eine Ausbildung zum systemisch-integrativen Coach zu machen“, sagt Feil. „Da wurden dann viele lose Enden, mit denen ich vorher jeweils einzeln gearbeitet hatte, in einen sinnvollen ganzheitlichen Kontext gesetzt.“ Unter Befähigung versteht er, dass nicht er allein das Problem und dessen Lösung übernehme. Vielmehr versuche er, seinen Mandanten so weit wie möglich dazu zu befähigen, es selbst und nachhaltig zu lösen. Dafür müssten regelmäßig vier wesentliche Fragen geklärt werden: Was ist das (eigentliche) Problem? Was will ich (wirklich) erreichen? Wie sehen passende Lösungswege aus? Wie setze ich diese am besten um?

Klassischerweise sei das erste formulierte Ziel von Mandanten Geld. Als Anwalt nehme man das auftragsgemäß oft so hin und setze die Forderung durch, sagt Feil. Danach stelle sich aber oftmals heraus, dass das Geld doch nicht so wichtig war, sondern ganz andere Interessen. So kann der Mandant dann selbst im Erfolgsfall unzufrieden sein. „Solche Situationen sollen und können mit Legal Coaching vermieden werden“, sagt Feil. Gegenüber Mandanten sei Legal Coaching allerdings, wie er es wahrnehme, kein Verkaufsargument. „Dafür ist es zu erklärungsbedürftig.“ Es sei vielmehr eine Beschreibung dafür, wie er arbeite und arbeiten möchte. Ihn interessiere der Gesamtkontext des Mandanten. „Je mehr ich verstehe, desto besser kann ich auch zum Nutzen meines Mandanten arbeiten und diesen bei der Wahrnehmung seiner Interessen unterstützen.“ //



Henning Zander

ist freier Journalist in Hannover und schreibt regelmäßig für das Anwaltsblatt.

Leserreaktion an anwaltsblatt@anwaltverein.de