

EINREICHUNG FÜR DEN DEUTSCHEN COACHING PREIS 2008

KATEGORIE B: PREIS FÜR ORGANISATIONEN

LOVELLS „THE PEOPLE DEVELOPMENT LAW FIRM“

Prozess, Erfahrungen und Ergebnisse der Implementierung
eines internen Coaching-Programmes in einer internationalen
Wirtschaftskanzlei

Autorin: Dipl.-Psych. Gabriele Bollhöfer

München 15. Mai

LOVELLS „THE PEOPLE DEVELOPMENT LAW FIRM“ - EIN MODELL FÜR DIE BRANCHE

Implementierung von internem Coaching in einer internationalen Wirtschaftsfkanzlei

Inhaltsverzeichnis

1.	MOTIVATION FÜR DIE TEILNAHME AN DER AUSSCHREIBUNG	3
2.	ZUM AUFBAU DES BERICHTES	4
3.	DIE FIRMA	5
4.	ZUR AUSGANGSLAGE	5
4.1	Laufende Kulturentwicklung nach mehreren Fusionen	5
4.2	Engpass Personalmarkt	6
4.3	Retention - Problematik und Überlastung	6
4.4	Neue Karrierestufen als Treiber für die Coachinginitiative - oder das Prinzip "Stick and Carrot"	7
5.	ERWARTETER NUTZEN DER PE DURCH COACHING	8
6.	BESONDERHEITEN DER KARRIEREENTWICKLUNG, DIE FÜR COACHING SPRECHEN	9
7.	DEFINITION DER ZIELGRUPPE FÜR COACHING	10
8.	ÜBERSICHT ÜBER DIE TYPISCHEN COACHING - THEMEN	12
9.	HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG VON COACHING UND KONZEPTIONELLE KONSEQUENZEN	13
9.1	Nachfrage erzeugen (Pull Effekt)	13
9.2	Akzeptanz in der Partnerschaft aufbauen	14
9.3	Status des Coaching angemessen verkaufen	14
9.4	Vertrauen aufbauen und Vertraulichkeit "organisieren"	14
9.5	Kommunikation	15
9.6	Coaching als Trigger für eine Personalentwicklungsstrategie	15
10.	WIRKUNGEN DES COACHINGPROGRAMMES	18
10.1	Entwicklung der Nachfrage	18
10.2	Feedback der Coachees	19
10.3	Zielerreichung	19
10.4	Performance - Wirkung	19
10.5	Retention - Wirkung	20
10.6	Wirkung im Recruiting Markt	20
10.7	Lovells interne Wirkungen	20
10.8	Öffentlichkeitswirkung oder "Der Anwalt auf der Couch"	20
11.	MEILENSTEINE DER IMPLEMENTIERUNG VON COACHING	21
12.	AUSBLICK	21
12.1	Ausbau	21
12.2	Profil des internen Coaches	21
12.3	Akzeptanz für internes Coaching auf Partner-Ebene	22
13.	GLOSSAR	22

Anlagen als gesonderte pdf files

1. A guide to the firm
2. Interview zum Coaching FAZ
3. Interview im JUVE Rechtsmarkt zum Coaching
4. Laudatio der Verleihung des Juve Award im Oktober 2007
5. Coaching Broschüre zur internen Information
6. Feedbackbogen zum Coaching

1. **MOTIVATION FÜR DIE TEILNAHME AN DER AUSSCHREIBUNG**

Karriere-Coaching als Bestandteil der Personalentwicklungsstrategie in der internationalen Anwaltssozietät Lovells LLP stellt in der **Branche international eine Innovation** dar. Es gab zwar immer schon Einzelbeauftragungen externer Coaches, diese wurden jedoch nicht als Teil der Personalentwicklungsstrategie verstanden und nicht als solche gestaltet, kommuniziert und vermarktet.

Lovells hat im Februar 2007 begonnen ein **Coaching Programm als Bestandteil der Personalentwicklung (PE)** zu implementieren, das Wirkungen auf andere Felder der PE besitzt und **in enger Kooperation mit allen Kernfunktionen Human Resources / PE und weiteren Systembereichen wie Business Development steht.**

Anfang 2007 war noch offen, wie die Angebote der PE genau aussehen sollen, die für die Branche und die spezifischen Anforderungen an die Anwälte passend sind. Den verantwortlichen Partnern für Personalthemen und der HR Leitung in Deutschland war klar, dass es sich lohnt auf Entwicklung zu setzen und dies professionell auszustatten. Diese Betonung erscheint wichtig, da im Unterschied zu anderen Industrien das Profil ergänzender Professionen die als Support - oder Systembereiche bezeichnet werden, nicht sehr weit entwickelt ist. Der Nutzen für den Kernprozess der anwaltlichen Tätigkeit musste nachgewiesen werden. Man kann in der Branche eine zunehmende Differenzierung der internen Dienstleistungsbereiche beobachten, die die Managementebene (bei Lovells: Partnerebene) zu neuen Verhaltensweisen herausfordert.

Heute kann Lovells für sich in Anspruch nehmen, in Bezug auf PE Vorreiter in der Branche zu sein. Dies ist durch erhebliche **öffentliche Aufmerksamkeit** seitens der Wettbewerber und Medien dokumentiert.

Sehr wichtig ist die **positive Wirkung im hart umkämpften Personalmarkt** der Top 15% der Absolventen. Durch die glaubwürdige Umsetzung von PE werden mehr attraktive Bewerber angesprochen und gewonnen.

Das wichtigste jedoch ist, dass intern eine **hohe Teilnahmequote von über 70%** und die sehr guten Feedbacks der Coachees sowie die Beobachtung verbesserter Performance für das gelungene Projekt stehen.

Der weitere **Ausbau des Lovells internen Coachingprogramms** ist vom Management Continental Europe im Februar dieses Jahres positiv entschieden worden. Aktive konzeptionelle Unterstützungen für Implementierung von Coaching in weiteren Lovells Büros in Continental Europe werden aktuell nachgefragt.

Die Wirkungen des Coachingprogrammes waren nicht in dem Maße voraus zu sehen. Die Darstellung des Prozesses vor einem fachkundigen Gremium dient uns auch als Reflexion der letzten 15 Monate und als Chance gegenseitiger kritischer Anregung. So war die Formulierung dieses Beitrages hilfreich, den Prozess als Ganzen zu reflektieren.

Die Darstellung spiegelt die Auffassung des Kernteams wider, das diesen Prozess gemeinsam getrieben hat. Die zentralen Rollen nehmen der Personal Partner für Deutschland Dr. Christoph Hiltl und der Leiter HR Continental Europe Thorsten Ashoff ein. Dr. Hiltl steht in der Partnerschaft für innovatives Management und insbesondere Personal- Entwicklungs-Management und verfügt über die nötigen Hebel in der Sozietät. Thorsten Ashoff integrierte das Coaching aktiv mit anderen Personalprozessen und sorgte dafür, dass die wichtigen Informationen und Kenntnisse über die Organisation so flossen, dass Fettnäpfchen und sensible Themen durch den Coach eingeordnet werden konnten und eine schnelle Kenntnis der Psychologie der Organisation möglich wurde.

Die Autorin ist angestellte Personalentwicklerin und Coach bei Lovells und seit Februar 2007 verantwortlich für die Konzeption, die Implementierung und Durchführung des Coaching – Programmes bei Lovells.

2. ZUM AUFBAU DES BERICHTES

Nach einem Kurzportrait der Firma wird die Ausgangslage bei Einführung von Coaching beschrieben. Dabei wird auf Kulturmerkmale einer internationalen Anwaltssozietät eingegangen, die ihre Merkmale mit anderen so genannten „professional service firms“ (psf) teilt und Kennzeichen einer Hochleistungskultur aufweist. Diese zu erkennen war wichtig für das Konzept und das Vorgehen bei der Implementierung.

Beschrieben werden dann die für uns wichtigen Aspekte und Hemmnisse bei der Implementierung sowie die jeweiligen Lösungen im Vorgehen. Dabei wird die Perspektive des Organisations-Psychologen eingenommen und die Treiber, die sich aus einer Organisationsentwicklungsinitiative herleiten, werden beschrieben.

Besonderes Interesse gilt der Beschreibung der damit verbundenen

- Herausforderungen für die Karriereentwicklung
- typischen Hürden bei der Einführung eines solchen Programmes
- Umgangsweisen mit den besonderen Bedingungen bei der Implementierung.

Der letzte Teil befasst sich mit den Ergebnissen und Wirkungen des Programms intern wie extern und gibt einen Ausblick auf die Planungen der PE und die Weiterentwicklung des internen Coachings im gerade begonnenen Geschäftsjahr 2008/2009.

Nicht dargestellt werden die psychologischen Grundlagen und die Instrumente, mit denen gearbeitet wird. Diese sind vollkommen vereinbar mit den Grundhaltungen die durch Dr. Schreyögg in Ihrem Buch "Coaching eine Einführung für Praxis und Ausbildung" vertreten wird. Das Repertoire arbeitet mit Variationen heute anerkannter psychologischen Konzepte und Instrumente.

3. DIE FIRMA

Lovells LLP ist mit über 3.500 Mitarbeitern eine der führenden wirtschaftsberatenden Anwaltssozietäten der Welt. Lovells berät Wirtschaftsunternehmen, keine Privatpersonen. Die Zentrale hat ihren Sitz in London.

Die Kanzlei ist aus vielen aufeinander folgenden Zusammenschlüssen von selbständigen größeren Kanzleien entstanden. Viele der Partner kommen noch aus den früheren Kanzleien und der Prozess der Bildung einer einheitlichen Unternehmenskultur ist noch nicht abgeschlossen. Im Jahr 2000 wurde der "Cross Border Merger" zwischen der deutschen Kanzlei - Boesebeck Droste, die auch aus verschiedenen Zusammenschlüssen hervorgegangen war, und Lovell White Durrant abgeschlossen.

In Deutschland sind rund 300 Anwälte in vier Büros tätig und noch einmal so viel Supportmitarbeiter (Sekretariat, Office Services, Personalbereich Marketingexperten Eventmanagement).

Der britische Markt ist mit Abstand der größte. Der deutsche Teil der Kanzlei ist derzeit der am stärksten wachsende, die Profitabilität des Standortes Deutschland sehr hoch, der Markt und das Management gelten als hochdynamisch. Insofern hat sich das Management in Deutschland große Gestaltungsfreiheit in der Implementierung von Instrumenten und Prozessen erarbeitet und konnte zum Beispiel die PE-Initiative weitgehend autonom von der Londoner Zentrale starten.

Lovells versteht sich als Full Service Kanzlei, die 12 umfassende Fachgebiete (Praxisgruppen) abdeckt vom Arbeitsrecht über Vertragsrecht, Patentrecht bis hin zu gesellschaftsrechtlicher Expertise. Strategische Zielsetzung ist es, weltweit agierende Unternehmen zu beraten (siehe Unternehmensbroschüre "A guide to the firm").

4. ZUR AUSGANGSLAGE

4.1 Laufende Kulturentwicklung nach mehreren Fusionen

Die Prägung vieler Partner aus deutschen, national und regional orientierten Kanzleikulturen wirkt teilweise noch heute. Verschiedene Umgangsformen, Kommunikationsmuster, Haltungen sind noch spürbar an den verschiedenen Lovells Standorten. Das Selbstverständnis des Anwalts als Alleinunternehmer, der zum Teil bis in die detaillierte Sachbearbeitung große Fälle selbst bearbeitet, weicht sukzessive einem Bild des Partners in einer internationalen Sozietät, der sich als Manager juristischer Spitzenlösungen für international agierende Konzerne versteht.

Die Partner changieren in ihrer Rollenwahrnehmung zwischen exzellentem Sachbearbeiter, Businessmanager und Führungspersönlichkeit. Es mag erstaunen, dass Führungs- und Managementrollen nicht immer zum Selbstverständnis aller Partner gehören, da jede Partner-Unit erhebliche Summen umsetzt, einen anspruchsvollen Markt bedient und junge Anwälte in kurzer Zeit so entwickeln muss, dass sie mandantentaugliche Lösungen im Team erbringen können und dabei einem hohem Leistungsdruck standhalten. Aus PE - Expertensicht ist also ein hohes Maß an Führungskompetenz und Initiative gefordert.

Eine Führungskultur und Handlungsleitlinien sind beschrieben, sie werden in Praxis je nach Herkunftskultur und persönlicher Präferenz stark unterschiedlich ausgeübt. Die Einschränkung der Freiheitsgarde und Verpflichtungen auf Standards sind in einer Partnerorganisation aufwändige Prozesse. Gleichzeitig ist es wichtig, dass Verabredungen "firmwide" funktionieren. Dialog und Aushandlung stehen häufig an der Stelle, an der in anderen Unternehmenskulturen Entscheidungen und Weisungen stehen. Auf diese **"Dialogische Kultur"** muss die Implementierung von Coaching Rücksicht nehmen.

Eine Initiative zur Führungskräfteentwicklung oder Entwicklung einer Führungskultur schießen aufgrund zu erwartender Akzeptanzhürden als "Maßnahmen" von vorne herein aus. Dieser Beitrag, den PE zum Funktionieren eines Unternehmens leisten kann, war somit nicht zu "verkaufen".

Benötigt wurde hingegen ein Instrument, welches sich durch individuellen Nutzen unmittelbar bewährt und so den Nachweis "von unten" schafft, dass sich Entwicklung lohnt. Coaching erschien hier als der Königsweg.

4.2 Engpass Personalmarkt

Die Personalauswahl der großen Kanzleien wird wesentlich vom Notendurchschnitt der Bewerber bestimmt. Das Einstiegs Kriterium mit zwei voll-befriedigenden Examensnoten bzw. 18 Punkte in zwei Examina bedeutet, dass nur 10%-15% der Absolventen in Deutschland für einen Einstieg bei Lovells und den Wettbewerbern überhaupt infrage kommen. Der Personalmarkt ist somit sehr eng, auf einen Absolventen, der die geforderten Noten mitbringt, kommen vier offene Stellen bei den Kanzleien. Die Folge ist, dass kaum Instrumente der qualitativen Auswahl und der Prüfung der persönlichen Eignung zum Einsatz kommen. Befürchtet wird, dass sehr gute Absolventen durch ein zu prüfintensives Auswahlverfahren abgeschreckt würden und der Personalbedarf noch schlechter gedeckt werden kann.

Zudem rechnet man in den ersten drei Jahren immer mit erheblichen Abgängen. Denn die Entscheidung für eine große Anwaltskanzlei ist häufig "ein Schnuppern in dieser Welt" und stellt oft einen Übergang in den Staatsdienst oder eine Turbo – Lernerfahrung für einen Übergang in ein Unternehmen als Inhouse - Jurist dar. Die offene Frage des Managements lautet: Lohnt sich der Aufwand dann überhaupt und können wir diese Wirkungen tatsächlich beherrschen?

Keine Frage war indes, dass es gut ist, die Bindung der Anwälte, die schon die ersten Jahre "überlebt" haben, zu verbessern, da mit jedem Exit eine erhebliche Investition und Know How verloren geht. Coaching sollte sich an dieser Stelle bewähren.

4.3 Retention - Problematik und Überlastung

Die Rekrutierung - Statistik des Geschäftsjahres 2006/2007 zeigte, dass die Zahl der Aussteiger etwa genau so hoch war, wie die Zahl der neu rekrutierten Anwälte. Lovells bildete die Situation der Branche ab und stellte keinen Sonderfall dar. Ohne die Integrationskosten im Detail zu kennen war damit klar, dass ein Wachstum in dem in dieser Zeit stark anziehenden Markt nicht möglich sein wird und schon die Bearbeitung des vorhandenen Geschäfts auf zunehmende Kapazitätsengpässe stoßen wird.

Die erwarteten und dann auch tatsächlich häufig adressierten Themen waren Überlastungsreaktionen auf der kommunikativen Ebene und unter dem Begriff "work-life-balance" adressierte Schief lagen von Arbeit und erlebtem Erfolg, sowie der Mangel an Souveränität in der beruflichen Tätigkeit.

Die bekannte hohe Auslastung, insbesondere der Zielgruppe für das Coaching - Angebot, führte zu Zweifeln, ob das Angebot aus Mangel an Zeit überhaupt angenommen wird. Eine hohe Zahl an Terminausfällen und Intoleranz gegenüber 1,5 Stunden konzentrierter und weitgehend ungestörter Arbeit je Termin, schien wahrscheinlich.

Konsequenz in der Kommunikation: Coaching wurde als Entlastung in Phasen von erlebter Enge und als hilfreiches Instrument zu Verbesserung der Selbststeuerung kommuniziert. Die Zeitinvestition wurde mit etwa 6 x 1,5 Stunden angegeben und der mögliche Effekt ins Verhältnis zu klassischen seminaristischen Angeboten gesetzt. Letztlich sollte die Entscheidung über den Nutzen und die Zeitinvestition jeder nach dem Vorgespräch treffen. Zusätzlich wurden die Terminverabredungen individuell flexibel getroffen, so dass eine optimale Vereinbarkeit mit der Tagesarbeit möglich war. Im Ergebnis sind ausfallende Termine die Ausnahme und wurden in der Regel frühzeitig angezeigt. Die Ausfallrate bzw. Verschiebungen lagen bei unter 5%.

4.4 Neue Karrierestufen als Treiber für die Coachinginitiative - oder das Prinzip "Stick and Carrot"

Die Anwaltskarriere in einer internationalen Sozietät beginnt mit dem Einstieg von Junganwälten nach 2,5 Jahren Referendariatsstationen. Dieses Ausbildungssystem in Deutschland bedingt, dass die Anwälte bei Berufseinstieg mit 28-32 Jahren vergleichsweise alt sind. Das ist aus PE-Sicht kritisch, da entscheidende Entwicklungen in sehr kurzer Zeit voran gebracht werden sollen. Das Ziel ist, innerhalb von 5-7 Jahren eine unternehmerisch denkende und handelnde Persönlichkeit auszubilden, der es gelingt ein Team anspruchsvoller Experten zu führen und zu binden, ein internes internationales Netzwerk sowie ein externe Reputation im spezifischen Markt aufzubauen. Die Umsatzerwartungen sind entsprechend hoch, um das Team zu finanzieren und die zu erzielenden Stundensätze am Markt durchzusetzen.

Auf dem Weg zur Partnerschaft gab es bis vor 2 Jahren keine eindeutigen Differenzierungen und klar kommunizierte Karrierestufen. Die Orientierung für die Associates hinsichtlich Performance und Standort in der Firma war schwierig. Das entsprach in keiner Weise der Relevanz, die die Frage „wie werde ich gesehen?“ für die Entwicklung in einer psf besitzt. Mit der Einführung von zwei Karrierestufen, dem Senior Associate (2007) und dem Counsel (2006) nach 5 bis 6 Jahren waren Anforderungsprofile, Performancegespräche, die Entwicklung und das Controlling von Business Plänen verbunden. Die Karrierestufen haben Wirkung auf den Status, das Gehalt, die zu erreichenden Ziele und den Verantwortungsrahmen.

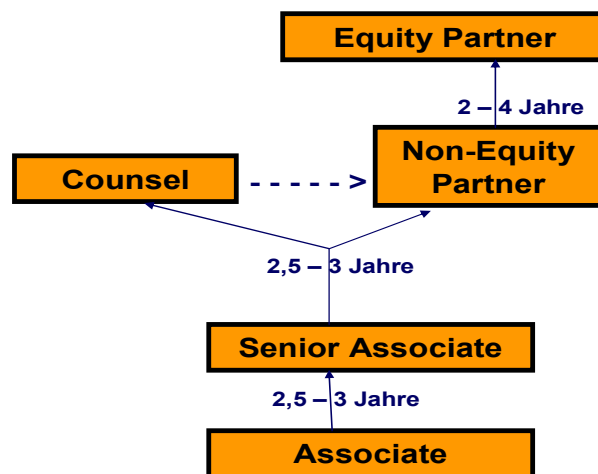
Über diese Strukturierung des Karriereweges wurden geforderte Kompetenzen und Performance-Erwartungen stärker in den Blick gerückt. Die Bestätigung der nächsten Karrierestufe sollte kein Automatismus, sondern an Performance und persönliche Eignung

gebunden sein, die es folglich auch zu prüfen galt. Es ging um Maßstäbe, denen über alle Büros und Praxisgruppen hinweg zur Geltung verholfen werden sollte. Ausgestaltet mit attraktiven Vergütungsregelungen wurde sowohl ein Sogeffekt verfolgt, als auch durch neue Kompetenzmodelle und entsprechenden Performancegespräche der Bewertungs- und Entwicklungsgedanke stärker in die Karriereentwicklung eingebaut. Da diese Bewertungen nicht vom eigenen Partner durchgeführt wurden, erhielten diese Gespräche somit einen „Audit -Charakter“. Dies hat sich heute durchgesetzt und regt die Associates, wie auch die zuständigen Partner zu einem Dialog über Leistung und Karriereentwicklung an.

Dieser Organisationsentwicklungsprozess sollte mit einer personalentwicklerischen Unterstützung flankiert werden, die einen Anreiz bietet und die Erfüllung der definierten Anforderungen unterstützt.

Die Grafik zeigt die Karrierestufen im so genannten Partner-Track. Das Coaching wurde im ersten Schritt für die Stufe Senior Associate und Counsel angeboten. Mit Beginn des neuen Geschäftsjahres 2008/2009 ist es auf die Non Equity -Partner (neue Partner) ausgeweitet worden.

Karrierewege



Lovells

5. ERWARTETER NUTZEN DER PE DURCH COACHING

Der Ausbau des Employer Brand Lovells im Personalmarkt der Nachwuchsjuristen ist das zentrale Anliegen, neben der Unterstützung der unternehmerischen Entwicklung der Associates und Counsel und dem Support für die Partner in Führungsthemen.

Um die gewünschte Außenwirkung zu erzielen, wurden die besonderen Leistungen von HR /PE im Rahmen von Hochschulmarketing, Messen, Inhouse-Veranstaltungen, Print Medien im Sinne von "unique selling points" vermarktet.

INDIVIDUELLER NUTZEN FÜR DEN COACHEE

- Standortbestimmung und Potentialerkennung
- Steuerung und Forcierung der Karriere
- Erproben von Verhaltensalternativen und neuen Rollen
- Professionelles Feedback und Empfehlungen

VORTEILE FÜR LOVELLS

- Klarheit über Leadership-Potential
- Unterstützung der Führungsarbeit
- Bindung und Ausschöpfung von Potentialen
- Attraktivität im Bewerbermarkt

6. BESONDERHEITEN DER KARRIEREENTWICKLUNG, DIE FÜR COACHING SPRECHEN

Folgende Merkmale haben wir im Vorfeld via Interviews analysiert, die die PE zu berücksichtigen und zu bedienen hat:

- **Gering formalisierte Aufstiegswege** (ist im Begriff sich graduell zu ändern). Aktuell wird die Auseinandersetzung darüber geführt, wie viel Formzwang notwendig ist, um eine internationale Firma zu bilden und wie viel individuell gestaltete Wege notwendig sind, um Persönlichkeiten zu halten, zu entwickeln und einen angemessenen Gestaltungsraum zu bieten. Es ist unbestritten, dass eine psf immer so genannte "fast tracks" benötigt, um besonders leistungsstarken und karriereorientierten Menschen Perspektiven zu bieten. Persönliches „Profile Raising“ kann eine Menge hinsichtlich der Karriere bewegen. Fleiß und Verweildauer im Unternehmen bedeuten relativ wenig für die Möglichkeiten des Aufstieges.
- **Dynamischer interner Wettbewerb**, der die Position schnell (auch unvorhergesehen) verändern kann; Umgang mit Diskontinuität, Anpassung- und ein geschickter Umgang mit Veränderungen ist gefordert.
- **Dynamischer Markt**, der Reaktionen in Bezug auf Produkt/Dienstleistung und Business Development unabhängig vom ursprünglichen Business Plan und der bis dato verfolgten fachlichen Schwerpunktsetzung verlangt. Ein „sich neu Erfinden können“ gilt als Erfolgskriterium für die Karriere.
- In der Tendenz eine eher **geringe Betreuungsintensität** (bewusst nicht Führungsintensität genannt) Selbststeuerung ist wesentlich für Erfolg und wird verlangt.

Die Karriereentwicklung bei Lovells erfordert

- Frühzeitige aktive interne und externe Positionierung der Kandidaten
- Emanzipationsbewegungen in Bezug auf die Heim-Partnertunit
- Kreativität in Bezug auf die Entwicklung des eigenen Business

Dieses sind Merkmale einer „Hochleistungskultur“, die dafür passenden PE - Instrumente sind nicht von der Stange zu bekommen. Coaching ist in hohem Masse kompatibel mit diesen Anforderungen,

Die nachfolgende Grafik zeigt in der linken Spalte die Merkmale eher geforderter Verhaltensweisen und Haltungen in einer Professional Service Firm. Die Merkmale werden durch die Associates und ihre Erfahrung bestätigt.

Herausforderungen der Karriere

Unternehmenskultur

Eher

Personenbezogen

Aushandlung

Bewährung und Erfolg

Eigensteuerung

Schneller Kompetenzaufbau

Weniger

Formale Prozesse

Feste Entscheidungskriterien

Sicherheiten / Zusagen

Enge, formale Führung

Entwicklungszeit

– wie bewege ich mich hier?

Lovells

7. DEFINITION DER ZIELGRUPPE FÜR COACHING

Die Wahrnehmung von Management- und Leadershipaufgaben sind die Kriterien dafür, dass das Coachingangebot genutzt werden kann. Das ist mit dem Erreichen des Senior Associate Status gegeben. Ausnahmen halten sich in Grenzen und einen individuelle Entscheidungsprozess, ob weniger senioren Associates die Voraussetzung für ein nutzbringendes Coaching mitbringen, haben wir nicht eingeführt. Denn wir wollten einerseits den Sogeffekt für die Karriereschritte aufrecht erhalten und außerdem vermeiden, dass wir uns mit individuellen Assessments und notwendigerweise mit negativen Botschaften im Falle des nicht Gewährens von Coaching befassen müssen. Dies hätte die positiven Wirkungen des Coachingprogrammes überschattet. Die Anspruchshaltungen "was mein Kollege hat, soll mir auch zugestanden werden" wären in der Diskussion wichtiger geworden als die Sinnhaftigkeit der Beratung durch Coaching selbst.

Vor Erreichen der ersten Karrierestufe geht es um das Einfinden in die Berufsrolle. Management- und Führungsaufgaben sind die Ausnahme und Business Development findet eher auf der Ebene des persönlichen Kontaktes mit Mandanten unter enger Führung des Partners statt.

Um ein Karriere-Coaching nicht mit einer Hilfestellung bei der beruflichen Orientierung und einem Integrationsprogramm zu vermischen, haben wir uns bewusst auf die Ebenen mit Management- und Führungsaufgaben konzentriert. Deren vereinbarte Ziele gehen klar über die fachlich exzellente Aufgabenerfüllung hinaus.

Das Coaching-Angebot steht nur ab den Karrierestufen Senior Associate und Counsel zur Verfügung (Grafik 2). Diese Gruppen bilden - um mit den Worten eines Partners zu sprechen - das Rückgrat der Kanzlei.

Die folgende Grafik (Stufe 1) visualisiert zunächst die Herausforderung in der Phase der Integration, für diese Phase wird kein Coaching etabliert.

Herausforderungen der Karriere (Stufe 1)

Expertise entwickeln

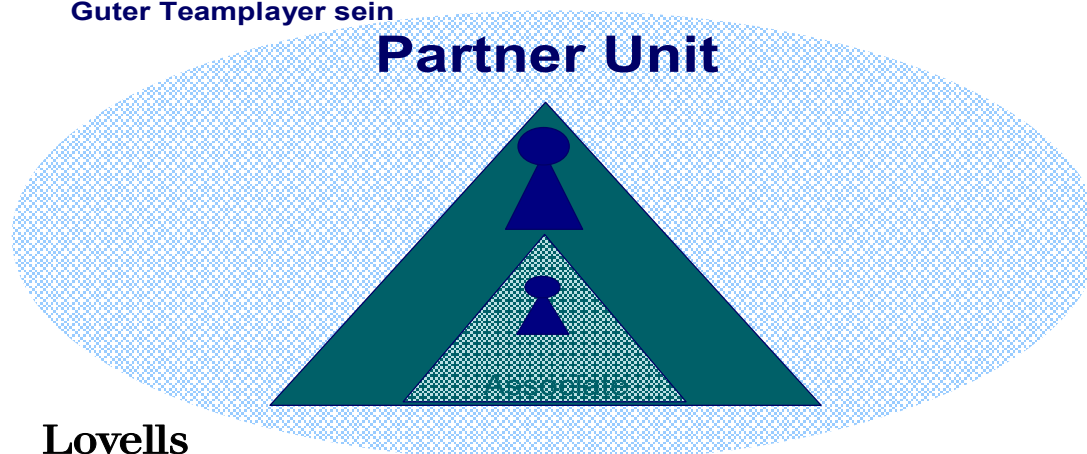
Fachliche Exzellenz ausbauen

Business der Mandanten verstehen lernen

Pragmatische Lösungen für das Business des Mandanten finden

Mandanten überzeugen und binden können (Teflon-Test)

Guter Teamplayer sein



Die nächste Darstellung zeigt die notwendige Emanzipationsbewegung der Anwälte aus ihrer „Heim- Partner-Unit“, die spätestens nach 2,5 Jahren Seniorität wichtig wird.

Der Anwalt ist gefordert, sich sozialverträglich aus der alleinigen Prägung und Versorgung mit Geschäft durch den Partner der Unit heraus zu entwickeln. Diese Emanzipationsbewegung ist gewünscht, erfolgt aber in einem Spannungsfeld, in dem der Anwalt geschickt agieren muss, um sich nach 5-6 Jahren als Partnerkandidat empfohlen zu haben.

In dieser Phase der Karriere übernehmen die Anwälte Aufgaben der fachlichen Führung und der Integration von Junganwälten, unternehmen Anstrengungen zum Aufbau des eigenen Marktes, bauen ihr internes Netzwerk auf und werden sich in der Regel über die interne kollegiale Wettbewerbssituation bewusster.

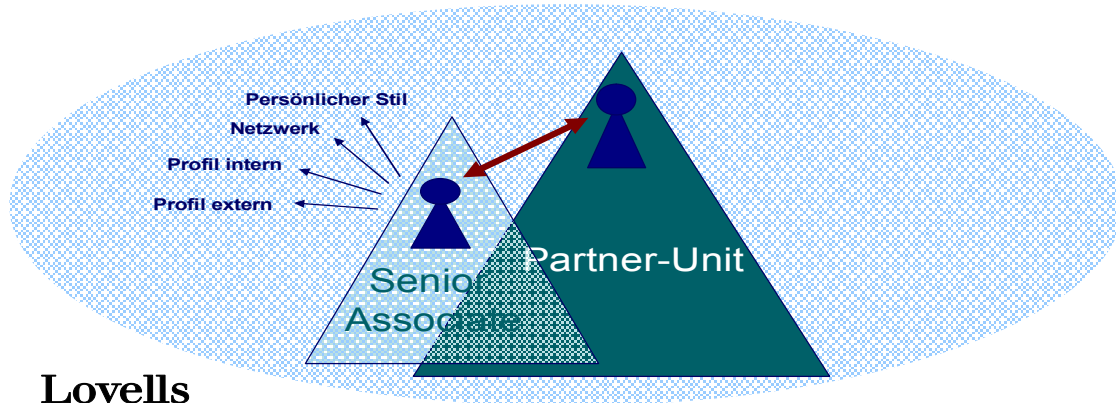
Herausforderungen der Karriere (Stufe 2)

Unabhängigkeit entwickeln

Sichtbarkeit, Auftritt
Eigener Kapazitätsbedarf
Marktanteil erarbeiten
Wettbewerb um Mandanten

und
und
und
und

Statusthemen beachten
Vorfahrt für den Partner
Business Interesse des Partners
Loyalität



Lovells

8. ÜBERSICHT ÜBER DIE TYPISCHEN COACHING - THEMEN

Nach einem Jahr der Implementierung konnten alle Coachinganliegen in der folgenden Struktur zusammengefasst werden. Die Themen entsprachen sehr weitgehend unseren Erwartungen. Die Übersicht wird von den Anwälten häufig als "Katalog" zur Überprüfung, ob sie mit ihren Themen im Coaching "richtig liegen" herangezogen.

Typische Coaching Themen



9. HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG VON COACHING UND KONZEPTIONELLE KONSEQUENZEN

Folgende Aspekte wurden zum Start des Coachingprogrammes aufgrund von Beratungen mit Partnern, ausführlicher Gespräche mit HR Leitung und 5 Interviews mit Associates als entscheidend für den Erfolg eingestuft.

- Wir benötigten ein Instrument, welches Persönlichkeitsentwicklung individuell und spezifisch, dennoch mit großer Themenbreite unterstützen kann. Es musste vom Kommunikationsstil bis zur persönlichen Herangehensweise an Business Development, vom Verständnis psychophysischer Reaktionen bis hin zu mikropolitischen Vorgehensweisen Unterstützung leisten können.
- Die Zeitinvestition der Anwälte musste so gering wie möglich mit maximalen Wirkungschancen gestaltet werden. Die Einhaltung von Terminen ist ein Dauerproblem bei seminaristischen Angeboten. Was nicht unmittelbar als nützlich erkannt wird, wird nicht nachgefragt. Ein normativer Prozess, in dem Weiterbildung oder PE als Voraussetzung für Karriereentwicklung gilt, existiert nicht und war nicht gewünscht.

Die nächsten Abschnitte definieren weitere Aufgaben und Hürden in der Umsetzung. Die *kursiven Textbereiche* beschreiben unsere Lösungen bzw. Umgangsweisen damit.

9.1 Nachfrage erzeugen (Pull Effekt)

Wir hielten es für wahrscheinlich, dass Coaching nicht aktiv von allen Partnern eingefordert bzw. empfohlen wird. Dies war aufgrund geringer Erfahrung mit PE-Instrumenten und aufgrund der immer knappen Kapazitäten sowie geäußelter Skepsis eine realistische Einschätzung. Coaching musste sich also die Akzeptanz bei den internen Kunden selbst erarbeiten. Die Zubilligung von Kompetenz an eine "Nicht Anwältin" sondern Psychologin in Sachen Karriere musste erst einmal hergestellt werden. Der Branche wird allgemein ein hoher Selbstbezug bescheinigt („Anwälte machen alles selbst“ „und besser“).

Konsequenz für das Vorgehen: Coaching musste einen Pull - Effekt erzeugen, eine „Anordnung“ als Entwicklungsmaßnahme hätte dem Selbstbild des Anwaltes widersprochen und wäre aller Wahrscheinlichkeit nach nicht durch die Partner eingefordert worden. Coaching sollte von Beginn an als Instrument für die „Guten“ wahrgenommen werden und nicht als "Nachhilfe für schwierige Fälle". Ziel war es, dass Coaching kurzfristig zum guten Ton gehören sollte.

Die Feedbacks der ersten Coachees im Kollegenkreis waren die wichtigsten. Wir haben viel daran gesetzt, die Meinungsbildner und in der Kollegenschaft, die anerkannt „guten“ Anwälte frühzeitig in den Coachingsprozess einzubinden. Das wurde von den Verantwortlichen leicht angetriggert. Die ersten Coachees wurden als Experten angesprochen, deren Feedback für die Pilotphase wichtig war und deren Vorschläge das Coachingprogramm optimieren sollten. Diese mitgestaltende Rolle nahmen Meinungsbilder gern an und fühlten sich als Pilotgruppe adäquat angesprochen.

Der Effekt der internen Werbung durch die Pilotgruppe trat wie erwartet ein.

9.2 Akzeptanz in der Partnerschaft aufbauen

Ein Beratungsprozess, der auch die Führungswirkungen und den Umgang mit Mikropolitik zum Thema hat, zeitigt Sensibilitäten innerhalb der Partnerschaft. Diese Wirkung musste einkalkuliert werden. Vertrauensbildende Maßnahmen durch persönliche Gespräche mit Partnern und die wiederholte Benennung der sensiblen Themen durch den Coach waren wichtig.

Zentrale Botschaften in den Präsentationen und Diskussionen waren, dass Coaching nur dann funktioniert, wenn auch die ggf. anstrengenden Wirkungen akzeptiert werden. Die Führung kann somit anspruchsvoller werden, da die Coachees phasenweise mehr „pushy“ werden. Auch Exit - Themen müssen offen angesprochen werden können, denn die Entscheidung für eine Karriere bei Lovells erfordert zugleich die Prüfung der Varianten und die offene Auseinandersetzung. Coaching darf nicht als verlängerter Arm der Partner wahrgenommen werden.

Die vorausschauende Darstellung dieser Themen war erfolgreich. Im Nachhinein konnten sich alle Verantwortlichen immer wieder darauf beziehen, dass darüber gesprochen wurde und nun die erwartete Situation eingetreten ist und dies kein Fehler des Coaching-Programmes ist, sondern eine notwendige Wirkung im Rahmen der Entwicklung darstellt.

9.3 Status des Coaching angemessen verkaufen

Coaching musste als PE-Instrument, welches einer „unternehmerischen Entwicklung „würdig“ ist, verkauft werden. Das bedeutete einen unternehmerischen Prozess bei der Implementierung des Coachings selbst zu gestalten. Der Markt des Coaches sind die Anwälte.

Um diesen Markt zu gewinnen, war die Darstellung der Werthaltigkeit wichtig. Dies geschah durch Beispiele, wer und welche Unternehmen /Branchen Coaching nutzen, die Nennung der üblichen am Markt zu zahlenden Honorare für ein Coaching, sowie die Reputation des Coaches selbst.

9.4 Vertrauen aufbauen und Vertraulichkeit "organisieren"

Besonders kritisch wurde die Frage der Vertraulichkeit eines internen Coachings diskutiert. Die Befürchtungen, dass Inhalte durch den Coach weitergegeben werden war weniger im Vordergrund als die Kritik an dem Vorhaben, dass überindividuelle relevante Erkenntnisse in die Partnerebene kommuniziert werden sollten sowie die Befürchtung, dass über die IT auf Dokumentationen des Coaches zugegriffen werden kann.

Unsere Lösung besteht aus mehreren Verabredungen: Der Coach hat die „Weisung“ Stillschweigen zu den Inhalten zu bewahren, dies wurde deutlich kommuniziert.

Themen, die der Coach – sei es auch nur zu bessern Kenntnis des Umfeldes - mit den Partner besprechen möchte, sind durch die Coachees, aus deren Beratungszusammenhang das Thema stammt, zu autorisieren. Das bedeutet zwar

einen gewissen Abstimmungsaufwand, der aber dazu diente, das Instrument Coaching als Instrument der Coachees und nicht als verkapptes Assessment zu stabilisieren. Dies ist auch gelungen. Der darüber hinaus gehende Effekt war, dass sich die Coachees stärker aufgefordert fühlten, ihr Thema selbst zu vertreten, sobald der Coach Aufklärungsbedarf mit einem Partner signalisiert hat. Der Prozess diente somit auf Umwegen auch dem Empowerment der Coachees.

Zur praktischen Umsetzung der Vertraulichkeit gehörte die Dokumentation der Coachings auf einem mit Fingerprint geschütztem Stick erfolgte, auf den nur der Coach Zugriff hat. So wird materiell sichtbar, dass das Thema praktisch umgesetzt ist. Der Aufwand ist überschaubar und die Signalwirkung sehr gut.

9.5 Kommunikation

Um ein zügiges Feedback in die Partnerschaft zu ermöglichen, welches zugleich die Vertraulichkeit des Coachings wahrt, war es wichtig, relativ schnell eine Teilnehmerzahl mindestens über 10 zu erreichen. Nur so konnten auf glaubwürdige Art repräsentative Themen der Karriereentwicklung im Partnerkreis thematisiert werden.

Zwei aufwändige Road Shows im Pilotjahr durch die 4 deutschen Büros mit jeweils gestaffelter Kommunikation, zuerst im Partnerkreis dann mit allen Associates, haben sich für die Visibilität ausgezahlt.

Eine erste Road Show im Dezember 07 diente der Vorstellung „was ist Coaching, was nützt es, wie läuft es ab, welche Tools werden eingesetzt?“, sowie der persönlichen Vorstellung des Coaches. Die zweite Road Show diente der Darstellung von Ergebnissen der Implementierung nach 6 Monaten.

Präsentationen zu Status und Handlungserfordernissen in den halbjährlichen Konferenzen der Local Personal Partner, den Zuständigen für Personalangelegenheiten an den 4 Standorten, erlaubte eine Diskussion über Weiterentwicklungen im Kontext mit anderen Personalthemen.

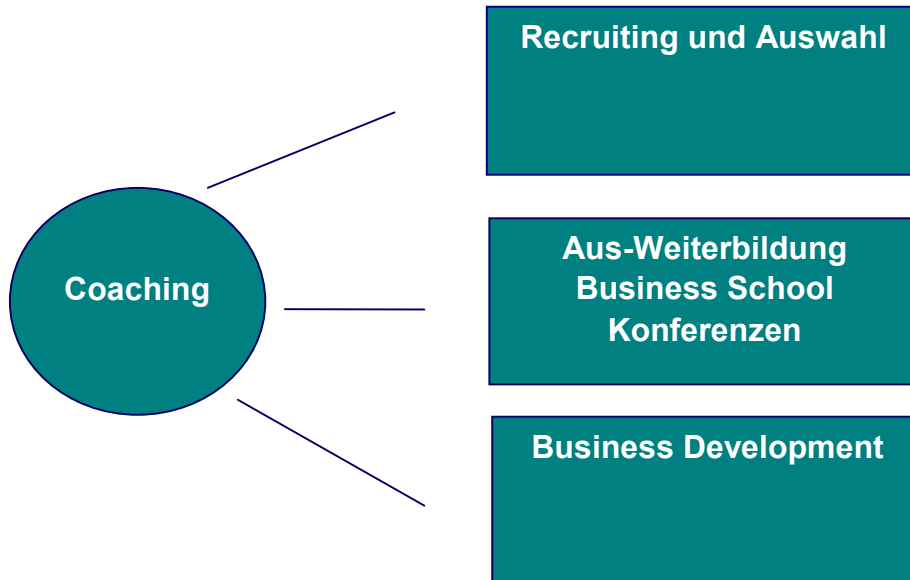
9.6 Coaching als Trigger für eine Personalentwicklungsstrategie

Kennzeichnend für die integrierte Stellung von Coaching ist die zeitgleiche Einführung von Coaching mit der Etablierung von zwei Karrierestufen, dem Senior Associate und dem Counsel. Diese Karrierestufen sind sichtbar ausgestaltet mit

- neuen Anforderungsprofilen und erfolgsorientierten Vergütungssystemen
- neuem definierten Status innerhalb der Kanzlei und nach außen in den Mandantenmarkt

Flankiert wurde die Einführung der Karrierestufen mit den PE-Angeboten Coaching sowie internationalen Business School Konferenzen. „Lovells Campus“ ist der Arbeitsbegriff für die systematisch weiter zu komplettierende Aus- und Weiterbildungslandschaft für das künftige Lovells Management.

Mit zunehmender Akzeptanz konnten aus dem Coaching heraus Beiträge in verschiedene benachbarte Bereiche mitgestaltet werden.



Coaching war ein Einstieg in die strategische PE und bewusst als Trigger für weitere Bausteine eingesetzt.

Zielsetzung war es, nach dem erfolgreichen Pilot von 12 Monaten, PE - Angebote sowohl „nach oben“ auszubauen und in der Karrierestufe für die Partner ein Coaching anzubieten, als in den ersten drei Jahren geeignete PE-Instrumente zu platzieren.

Die Idee ist einfach: Vom Einstieg bis zum Karriereende eine passgenaue PE zu etablieren. In dieser Hinsicht kann man das Coaching - Programm als idealen Einstieg und bestmögliche Analyse der Karriereerfordernisse und Kulturwirkungen betrachten, das zur Entwicklung ein Personalstrategie fachlich und hinsichtlich der Akzeptanz die Basis liefert.

Die Grafik zeigt in der Übersicht bereits existierende Angebote und die Vorschläge für neue People Development Angebote, die aus der Erfahrung des Coaching, platziert und argumentiert werden konnten.



Ein weiterer Vorteil, der in 1-2 Jahren zu tragen kommen wird, ist der laufende Verjüngungsprozess der Partnerebene, die schon jetzt und künftig stärker aus Partnern bestehen wird, die Coaching in ihrer Entwicklung genutzt haben und diesem Instrument von vorne herein sehr positiv gegenüber stehen. Diese werden in höherem Maße Empfehlungen gegenüber ihren Teammitgliedern aussprechen. Somit ist ein noch höherer Durchdringungsgrad durch das Instrument zu erwarten.

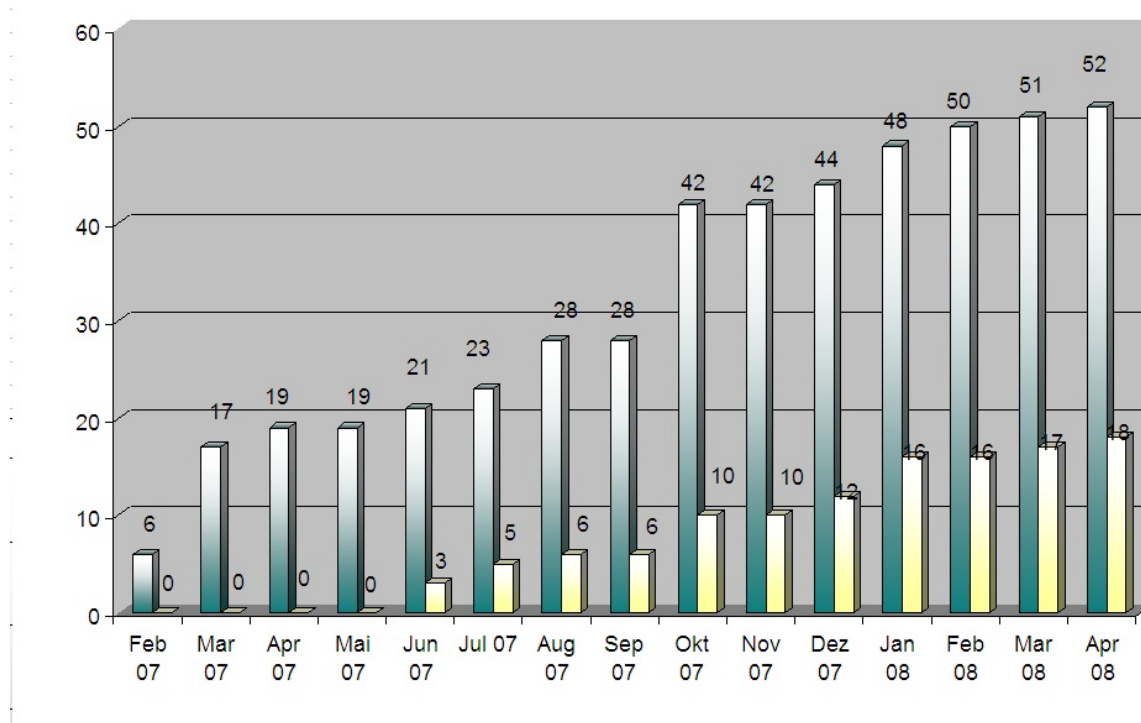
10. WIRKUNGEN DES COACHINGPROGRAMMES

10.1 Entwicklung der Nachfrage

Im Februar 2008 hatten 70 Anwälte den Status des Senior Associates oder des Counsel, diese bildeten die Zielgruppe für das Coaching Programm. Von diesen 70 Anwälten haben bis heute 52 das Coachingangebot genutzt. Das entspricht einem Prozentualen Anteil von über 70%. Wir hatten bei unseren optimistischen Prognosen im Februar 07 eine Einschätzung für die Teilnahme von 30%-40% erwartet, die mit diesem Ergebnis weit übertroffen wurde. Damit ist die Wirkung des Pull Effektes erwiesen. Die zahlenmäßige Entwicklung zeigt die folgende Grafik.

Grüne Säulen: Teilnehmer kumuliert;

Gelbe Säulen: Abgeschlossene Coachings



Der Trend zeigt weiter nach oben. Die aktuell startenden Coachees sind zum einen diejenigen, die zuvor sorgfältig in ihrem Kontaktkreis die Feedbacks abfragen, bevor sie sich "trauen", zum anderen die neu ernannten Senior Associates, die jetzt mit Erreichung dieser Karrierestufe Zugang zum Programm haben.

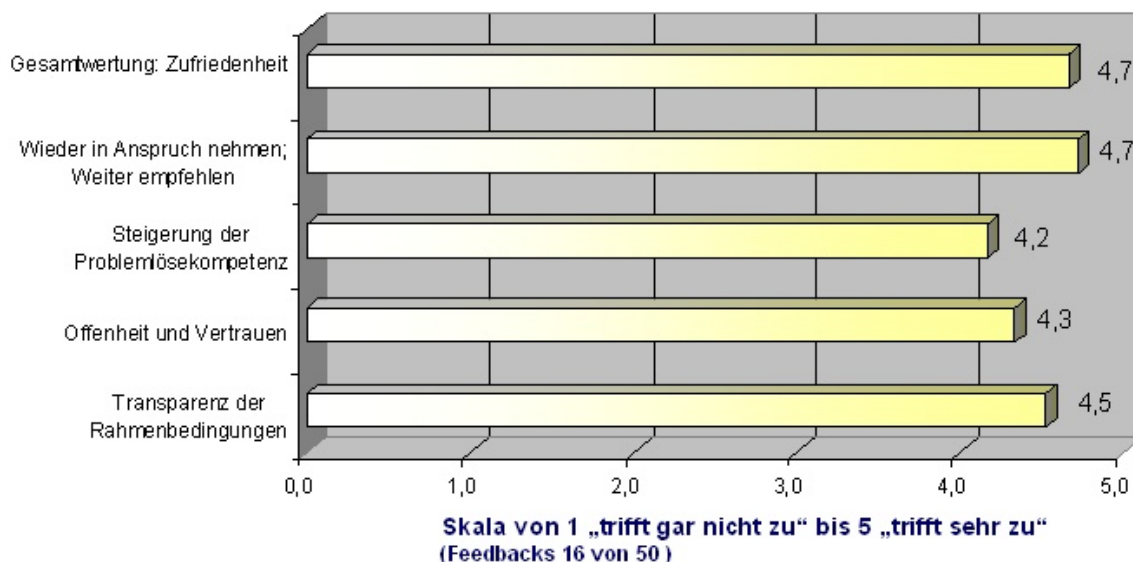
Hier wird bestätigt, dass Coaching zuerst durch die eher selbstsicheren, neugierigen und kommunikativen Anwälte wahrgenommen wird und in zweiter Linie eher vorsichtige Charaktere nachziehen. Es war auch deutlich, dass Anwälte mit persönlicher Nähe zu den Befürwortern des Programms auf Partnerebene, früher ein Coaching aufnahmen als andere. Hier sind Einflüsse von Machtsphären deutlich spürbar, die durch nachhaltige Überzeugungsarbeit langsam nivelliert werden.

10.2 Feedback der Coachees

Die Auswertung der ersten 16 abgeschlossenen Coaching - Prozesse ergibt folgendes Bild.

Die Kommazahlen entstehen durch jeweils 4-5 Unterfragen zu den Kategorien

(siehe dazu Feedbackbogen im Anhang.)



Die wichtigsten frei formulierten positiven Anmerkungen waren

- individuelle Herangehensweise
- einen Sparring Partner zu haben, der unabhängig vom anwaltlichen Geschehen ist
- Eine andere Profession als Berater zu haben
- Verbesserung des Verständnisses der Kultur und Informationen über Wege und Zuständigkeiten
- Nützlichkeit und Praxisnähe der Lösungen und Empfehlungen

10.3 Zielerreichung

Zu Beginn des Coachingprozesses wird das Karriereziel besprochen. Die Coachees haben bisher mit nur einer Ausnahme ihr Ziel erreicht, welches durch die angestrebte Karrierestufe definiert ist. Die Partnerschaft wie auch der Counselstatus hängen stark von der Entwicklung des Business ab, das nicht direkt im Coaching beeinflusst wird, dennoch stellen die Coachees selbst einen positiven Zusammenhang her, der mit der bewussten Steuerung ihrer Karriere zu tun hat.

10.4 Performance - Wirkung

In Einzelfällen konnte die klare Verbesserung der Budgeterfüllung festgestellt werden. Das führte dazu, dass wir die Entwicklung für die Gruppe der Coachees im Business Jahr 07/08 kontrolliert haben. Das Ergebnis ist nicht eindeutig und bedarf noch der Differenzierung. Eine Wirkung der durch Coaching unterstützten bewussten Steuerung ist sicher zu erwarten, die Budgeterfüllung wird aber von anderen Einflüssen maßgeblich bestimmt, so dass wir diesen Bereich des Erfolgscontrolling noch genauer prüfen werden.

10.5 Retention - Wirkung

Das Controlling des abgelaufenen Geschäftsjahres zeigt, dass die Ausstiege in der Gruppe der Senior Associates und Counsel gegen Null tendieren, während die Quote in den ersten drei Jahre unverändert sehr hoch ist.

Diese auffällig positive Retention-Wirkung wird auch teilweise dem Coaching Programm zugeschrieben, da der Unterschied zur nicht gecoachten Gruppe so deutlich ist. Daneben sind die gute Auftragslage und damit insgesamt guten Karriereaussichten sicher relevante Rahmenbedingungen.

10.6 Wirkung im Recruiting Markt

Die Partner stellen einen deutlichen Zuspruch der Bewerber fest, die Coaching und Personalentwicklung als positiv unterscheidendes Merkmal wahrnehmen, das zu höherem Interesse für Lovells als Arbeitgeber führt. Diese Wirkung ist die derzeit wichtigste, die auch Skeptikern die Akzeptanz für das Programm abringt. Der Personalmarkt wird als die Wachstumsbremse der Zukunft gesehen, so dass positive Wirkungen dort besonders vorteilhaft sind.

Ein weiterer Aspekt: Lovells steht stärker im Wettbewerb mit Strategieberatungen, die traditionell als Kaderschmiede und exzellente Einstiegsunternehmen für eine Karrieren stehen.

10.7 Lovells interne Wirkungen

Es entsteht eine Nachfrage weiterer europäischer Lovells Büros zur konzeptionellen Unterstützung der Einführung von Coaching.

Bestätigend war die Managemententscheidung im Februar 2008

- für die Erweiterung des Coachingangebotes für neue Partner
- die Etablierung von Personalentwicklungsangeboten für die Junior Associates
- sowie die Schaffung einer weiteren Coach Position.

10.8 Öffentlichkeitswirkung oder "Der Anwalt auf der Couch"

Das Bild des „Anwaltes auf der Couch“ erscheint der Presse interessant. Seit der Verleihung des brancheninternen Juve-Awards für Nachwuchsförderung, sind einige Veröffentlichungen entstanden:

- Juve Award und Laudatio für Nachwuchsförderung im Oktober 2007
- FAZ Interview zum Coachingprogramm für Anwälte (Anlage)
- Interview zum Coachingprogramm in der Branchenzeitschrift JUVE Rechtsmarkt/Mai 08
- Interview zum Coachingprogramm in Azur einem Absolventen - Branchenmagazin
- Interview zum Coachingprogramm im Online Magazin „Karrierefürer Recht“
- Financial Times Deutschland; Round Table Gespräche

Eine weitere Öffentlichkeitswirkung sehen wir im Interesse unserer Wettbewerber, die den Austausch über PE-Instrumente mit uns suchen.

11. MEILENSTEINE DER IMPLEMENTIERUNG VON COACHING

Dezember 07: Roadshow in den 4 deutschen Lovells Büros zur Vorstellung der neuen Karrierestufen Senior Associate und Counsel und gleichzeitiger Vorstellung des Coachingsprogrammes und des Coaches.

Februar 07: Arbeitsaufnahme des ersten Experten für PE und Coaching

Februar 07: Schriftliche Information zum Coaching Programm: Broschüre zu Zielen, Inhalten und Rahmenbedingungen und Hinweis zur Kontaktaufnahme. Diese wurde an allen Standorten verteilt.

Februar 07: Start der ersten 5 Coachings, empfohlen und unterstützt durch Partner.

Juni 07: Road Show in 4 Lovells Büros zur Erfahrungsauswertung der ersten 25 Coachingprozesse für alle Partner und Associates

Oktober 07: Juve Award für Nachwuchsförderung

November 07: FAZ Artikel zum Coaching

Februar 08: Managemententscheidung zum inhaltlichen und personellen Ausbau von Personalentwicklung. Bestätigung der PE-Strategie für Lovells unter dem Leitgedanken: "The People Development Law Firm."

12. AUSBLICK

12.1 Ausbau

Die Agenda für das kommende Geschäftsjahr ist mit der Ausbauentcheidung klar. Die weiteren PE-Module werden unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus dem Coaching-Prozess designed und eingeführt.

12.2 Profil des internen Coaches

Es gibt für das Profil des internen Coaches Themen, die weiter zu sondieren sind. Wir haben uns für das interne Programm entschieden, da der Zugang zu Partnern und die Beteiligung an Entwicklungsvorhaben für die Firma Vorteile bringt. Auf der anderen Seite wird der Coaching-Prozess stark unterstützt, in dem der Coach ebenfalls stark vernetzt ist.

Gleichzeitig sind Abhängigkeiten anders zu beachten und zu steuern als bei einem externen Coach. Hier besonders die Möglichkeiten der Instrumentalisierung des Coachings. Dabei ist weniger wichtig, ob dies tatsächlich gelingt, sondern vielmehr die Tatsache, dass es wahrscheinlicher erscheint, da der Coach in vielen internen Runden und Zusammenhängen sichtbar ist.

12.3 Akzeptanz für internes Coaching auf Partner-Ebene

Zu Beginn des Prozesses stand in Frage, ob wir davon ausgehen können, dass auch Partner das Angebot nutzen würden. Hier waren wesentlich Status-Themen zu vermuten: "kann das gleiche Angebot für Associates auch für Partner tauglich sein?"

Wir reagieren auf das Status - Thema, indem einem neuen internen Personalentwickler die Coachings der jüngeren Associates übertragen werden und der aktuelle Coach sich weiter in der Laufbahn nach oben orientieren wird.

13. GLOSSAR

PE	PE
PD	People Develoment
PFS	Professional Service Firm
Associate	Anwalt
Senior Associate	Anwalt mit 3 Jahren Seniorität
Counsel	Anwalt hoher Seniorität im angestellten Status (ab 6 Jahren)
Partner	Anwalt mit finanzieller Beteiligung an der Sozietät
Unit	Team, das durch einen Partner geführt wird