

Wider die Schrecken der Ebene – Entwicklung und Motivation in einer kleineren Rechtsabteilung

Die meisten Mittdreißiger tun sich schwer, in Zeiträumen von mehr als drei Jahren zu denken. Das gilt auch für Juristen, die nach dem Besuch von häufig mehreren Universitäten, dem Referendariat und ggf. einer Promotion und/oder eines LL.M-Studiums aus ihrer ersten Stelle in ein Unternehmen wechseln. Die hier vorgelegte Fallstudie beschreibt, wie eine junge Juristin auf ein Unternehmensumfeld trifft, in dem sie sich erstmals auf eine sehr lange „Stehzeit“ ohne Beförderung oder Stellenwechsel einstellen muss. Sie stößt dabei auf einen Gesprächspartner, der die damit verbundenen Herausforderungen kennt und annimmt. Ein kurzer Blick auf die Theorie ergänzt die Darstellung.

Zusammenfassung

Ein großer Teil der Unternehmensjuristen arbeitet in **Rechtsabteilungen mit weniger als zehn Berufsträgern**. Häufig liegen die entsprechenden Unternehmen nicht in Ballungsräumen, sodass der örtliche Arbeitsmarkt beschränkt ist. In der Regel werden neu eingestellte Juristen deshalb langjährig in diesen Unternehmen arbeiten, ohne dass sie befördert werden. Das stellt besondere Anforderungen an ihre Führung und Entwicklung. Wer in eine solche Rechtsabteilung eintritt, sollte sich ein genaues Bild davon machen, wie das Unternehmen und die Rechtsabteilung Mitarbeiter auch über lange Zeiträume motivieren und entwickeln. Der/Die einstellende Vorgesetzte wiederum muss über **Maßnahmen der Entwicklung und Motivation** detailliert und überzeugend sprechen können und für deren Umsetzung einstehen. Dabei sollte die Leiterin/der Leiter der Rechtsabteilung

1. die **auf Unternehmensebene** zur Verfügung stehenden Möglichkeiten ausschöpfen. Häufig handelt es sich um Organisationen, die auch in anderen Bereichen mit geringer Fluktuation erfolgreich umgehen und den Mitarbeitern ermöglichen, sich als Teil eines sinnstiftenden Ganzen zu begreifen. Maßnahmen hierzu umfassen die Einbindung in Region und Branche ebenso wie die Teilhabe an Informationen und Entscheidungen. Ein weiteres Handlungsfeld ist die Möglichkeit, zeitweise oder dauerhaft außerhalb des eigenen fachlichen Aufgabenbereichs tätig zu werden (etwa durch bereichsübergreifende Projekte, Einbindung ins operative Geschäft oder bereichsübergreifende Karrieren).
2. **auf Bereichsebene** im Rahmen des Möglichen durch entwicklungsorientierte Aufgabenverteilung, Teilhabe an Informationen und Entscheidungen, Fördern von fachlicher Exzellenz und aktiver Einbindung in die Fach- und Branchenwelt jeden Mitarbeiter individuell fördern. Auch Freiräume in der Gestaltung der Arbeitssituation helfen, Motivation über eine lange Strecke aufrecht zu erhalten.

Schöpft die/der Vorgesetzte alle Möglichkeiten aus, so wird er/sie dadurch auch die eigene Entwicklung vorantreiben und die Stellung seiner Abteilung im Unternehmen stärken.

Cogens legt regelmäßig Fallstudien zur Besetzung von Syndikus-Positionen vor und diskutiert mögliche Lösungen. Die Fallstudien sind als Denkanstoß für Geschäftsführung bzw. Vorstand, Leiter von Rechtsabteilungen sowie wechselwillige Anwälte und Unternehmensjuristen gedacht. Sie nehmen teilweise Bezug auf eine von Cogens entwickelte Systematik zur Analyse und Planung der Tätigkeit von Unternehmensjuristen.

Seite 2

Ausgangssituation:
Gretchenfragen

Die leichten Antworten sind nicht immer ehrlich –
„klassische“
Entwicklungsmöglichkeiten

Seite 3

Entwicklung und Motivation ohne Aufstieg als Prüfstein

Seite 4

Maßnahmen auf Unternehmensebene

Der Umgang mit geringer Fluktuation

Seite 5

Identität und Sinn vor materiellen Anreizen

Intensive Unternehmenskulturen gefallen nicht jedem
Maßnahmen auf Bereichsebene

Seite 6

Selbstverständnis und Rolle der Rechtsabteilung

Fördern fachlicher Exzellenz

Entwicklungsorientierte Aufgabenverteilung

Seite 7

Hierarchie versus Teilhabe

Interner und unternehmensübergreifender Austausch

Freiräume zur Gestaltung der Arbeitsinhalte und -bedingungen

Seite 8

Individuelle Förderung

Herr Baumann – Superman? –
Nicht alles geht überall und gleichzeitig

Entwickelnde Führung lohnt sich

Ausgangssituation: Gretchenfragen

Frau Klein, nicht ganz Mitte 30 und Juristin, ist in Waldfeld aufgewachsen, einer Stadt mit rund 50.000 Einwohnern. Waldfeld verfügt über eine Fachhochschule, einige historische und kulturelle Sehenswürdigkeiten, einen lebhaften Einzelhandel und eine gesunde Mischung von mittelgroßen und kleineren Unternehmen. Bei vernünftigen Immobilienpreisen, ordentlichen öffentlichen Schulen und vielfältigen Freizeitangeboten kann man sich hier auch ohne Spitzengehalt ein recht angenehmes Leben in ansprechender Landschaft leisten.

Frau Klein hat nach dem Abitur Waldfeld verlassen und in der möglichst weit entfernten Großstadt Z und im Ausland studiert. In Z hat sie später auch ihre erste Stelle in einer größeren Kanzlei angenommen und sich in vier Jahren die ersten Sporen verdient. Frau Klein möchte gerne selbständiger, praktischer und weniger spezialisiert tätig sein als das in der gegenwärtigen Umgebung möglich ist. Ebenso wie ihr Mann, der als Lehrer arbeitet, will sie mit dem Nachwuchs im Kindergartenalter nicht mehr in einem der großen Ballungsräume wohnen.

Frau Klein kommt nun ins Gespräch mit der Spezialmaschinen-AG (S-AG), einem Unternehmen mit rund zwei Milliarden Euro Umsatz und größeren Tochtergesellschaften in einigen Ländern. Die S-AG hat 3000 Mitarbeiter, davon rund 250 in der Hauptverwaltung in Wiesengrund, das dem oben beschriebenen Waldfeld sehr ähnlich ist.

Der Chefsyndikus, Herr Baumann, sucht eine Juristin/einen Juristen, da unter anderem durch die deutlich wachsenden internationalen Aktivitäten und die stärkere Regulierung der Bedarf an rechtlicher Unterstützung in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen ist und wohl auch weiter steigen wird. Insgesamt umfasst der Rechtsbereich der S-AG bislang sechs Juristen und drei Assistenten. Das Unternehmen gefällt Frau Klein – es scheint eine offene, lebhaft Atmosphäre zu herrschen, der erste Eindruck ist der einer Mischung aus Bodenständigkeit (die Frau Klein inzwischen wieder zu schätzen weiß) und Internationalität.

Im zweiten Vorstellungsgespräch stellt Frau Klein dann die Frage, wie sie sich denn in den kommenden Jahren im Unternehmen entwickeln könnte. Sie hat außerdem von Herrn Baumann erfahren, dass die meisten anderen Juristen bereits seit mehr als zehn Jahren im Unternehmen tätig sind. „Wie halten Sie die denn frisch?“ fragt Frau Klein etwas provokant. Vor ihrem inneren Auge erscheint das Bild einer Karawane, die auf einem endlosen Weg durch eine flache, reizlose Landschaft zieht.

Die leichten Antworten sind nicht immer ehrlich – „klassische“ Entwicklungsmöglichkeiten

Entwicklung wird häufig mit hierarchischem Aufstieg gleichgesetzt – entweder innerhalb der bislang ausgeübten Spezialisierung, also in unserem Fall zum Leiter der Rechtsabteilung, oder durch Wechsel in einen anderen Bereich (Personal, Finanzen, Immobilien etc.). Wenn eine solche Möglichkeit sich deutlich abzeichnet – etwa durch altersbedingtes Ausscheiden und eine Vorentscheidung für den fraglichen Kandidaten oder, weil regelmäßig bereichsübergreifend Führungspositionen vergeben werden – fällt die Antwort auf Frau Kleins Gretchenfrage nicht schwer. Das wird allerdings eher die Ausnahme als die Regel sein.

Lassen Sie in unserem Beispiel Herrn Baumann ehrlich antworten, dass er als Mittvierziger sehr wahrscheinlich nicht in absehbarer Zeit das Feld räumen wird und ein Wechsel in andere Bereiche im Unternehmen bislang nicht vorgekommen sei. Es gebe zwar, wie in anderen Unternehmen auch, Programme zur Förderung des Führungsnachwuchses. Hieran hätten er selbst und ein weiterer Jurist im Laufe der Jahre auch mit Gewinn teilgenommen. Letztlich sei ein Wechsel aus der Rechtsabteilung aber nur in Ausnahmesituationen möglich, die dann häufig für den geeigneten Kandidaten unter Abwägung der Chancen und Risiken nicht interessant seien. Es kann durchaus sein, so sagt Herr Baumann, dass Frau Klein eine einmal für sie gedruckte Visitenkarte der S-AG auch in zehn Jahren unverändert verwenden könne.

Entwicklung und Motivation ohne Aufstieg als Prüfstein

Endet das Gespräch über Entwicklung hier? Hoffentlich nicht – das würde darauf hindeuten, dass Frau Klein sich „zur Ruhe setzen“ möchte, kein längeres Engagement anstrebt oder aber ihr Interesse an der S-AG verloren hat. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie in vier oder fünf Jahren engagiert für die S-AG arbeitet, wäre dann nicht gerade erdrückend hoch. Erfahrungsgemäß sinkt die Qualität der Bearbeitung selbst von Routineaufgaben, wenn nicht genügend Anreize gesetzt oder gesucht werden.

Umgekehrt kann Frau Klein an der Qualität der Antworten auf weitere Fragen erkennen, an wen sie sich bindet. Wie wird auf Unternehmensebene mit den (durchaus vorhandenen) Problemen geringer Fluktuation umgegangen? Sieht der künftige Vorgesetzte Personalentwicklung als eigene Aufgabe? Gab es bereits konkrete Initiativen? Welche Ideen gibt es für die Zukunft? Auch über die Stellung des Rechtsbereichs im Unternehmen wird Frau Klein einiges erfahren.

Herr Baumann weiß, dass er anders als seine Kollegen im Vordertaunus oder im Münchener Umland nicht mit einer Vielzahl von qualifizierten Bewerbungen durch kanzeleimüde Jungjuristen rechnen kann. Gehen wir deshalb davon aus, dass er gut vorbereitet ist und – bewusst oder unbewusst – aus dem schöpft, was Personaler als Maßnahmen der Personalbindung (oder HR-Professionals als Employee Retention Management) bezeichnen, angewandt jeweils zur Motivation seiner Leute¹.

Herr Baumann sagt also zu Frau Klein: „Ich werde Ihnen schildern,

- was unser Unternehmen auf diesem Gebiet bietet,
- was wir in der Rechtsabteilung bereits umsetzen oder in der nächsten Zeit angehen werden und
- was ich als Vorgesetzter darüber hinaus gerne tue.“

Kurzer Blick auf die Theorie

Publikationen zur Mitarbeiterbindung weisen zuerst auf **Befragungen** hin, in denen sich Mitarbeiter über Gründe des Bleibens und Gehens äußern. Hieraus werden **Handlungsfelder** abgeleitet. Diese werden selten so nach Kriterien gruppiert und voneinander abgegrenzt, dass es einen ordnungsliebenden Juristen zufrieden stellen würde. Typischerweise genannt werden in unterschiedlicher Sortierung und Gewichtung:

- Aufstiegsmöglichkeiten und Arbeitsplatzsicherheit
- Materielle Anreize (Vergütungshöhe, variable Vergütungssysteme, Zusatzleistungen etc.)
-
- Weiterbildung
- Arbeitsumfeld (Lage und Ausstattung des Arbeitsplatzes, Sozialeinrichtungen, Arbeitszeiten etc.)
-
- Arbeitsorganisation (Aufgabenverteilung, Hierarchien etc.)
- Unternehmenskultur (Identität, Werte und Leitbilder, interne Kommunikation etc.)
-
- Führung (Leistungsanforderungen, Gestaltungsspielräume, Anerkennung, Sicherheit etc.)
-

Relativ häufig werden Maßnahmen bestimmten Stufen der **Maslow'schen Bedürfnispyramide** und den Handelnden zugeordnet, in etwa nach diesem Muster (in Anlehnung an Dina Löffing / Christoph Löffing, Mitarbeiterbindung ist lernbar, Springer-Verlag, Berlin / Heidelberg 2010, S. 13):

¹ Siehe hierzu „Kurzer Blick auf die Theorie“ auf S. 3

Bedürfnis nach ...	Handlungsoptionen des Vorgesetzten	Handlungsoptionen des Unternehmens
Selbstverwirklichung	Herausfordernde Aufgaben	Weiterbildung
Wertschätzung	Lob und Kritik	Gute Ausstattung
Zugehörigkeit	Beteiligung an Entscheidungen	Unternehmensfeiern, Newsletter
Sicherheit	Klare Regeln und Aufgaben	Sozialleistungen
Physiologische Grundbedürfnisse		Lohn und Gehalt

Von Interesse ist in diesem Zusammenhang sicherlich auch die Unterscheidung von **Defizitbedürfnissen**, die ihre Motivationskraft verlieren, sobald sie erfüllt sind (hierzu zählen die meisten Autoren alle Bedürfnisse außer denen, die in der Maslow'schen Pyramide dem nach Selbstverwirklichung zugerechnet werden) und **Wachstumsbedürfnissen**, die ihre Motivationskraft auch nach ihrer Erfüllung nicht verlieren. Der vorliegende Beitrag setzt überwiegend bei diesen Wachstumsbedürfnissen an.

Amüsant zusammengefasst werden vergleichbare Gedanken in einem Video des amerikanischen Autors Daniel H. Pink (in englischer Sprache, aufzurufen unter <http://www.youtube.com> mit der Sucheingabe „RSA Animate - Drive: The surprising truth about what motivates us“).

Maßnahmen auf Unternehmensebene

Der Umgang mit geringer Fluktuation

Das Phänomen einer sehr geringen Fluktuation gibt es nicht nur innerhalb einzelner Bereiche, sondern auch in Unternehmen als Ganzem – namentlich in solchen, die wie die S-AG zu den bevorzugten Arbeitgebern einer Region mit einem nicht allzu breiten und tiefen Arbeitsmarkt zählen (also den Waldfelds und Wiesengrunds der Republik). Meist haben sie die Phase des stürmischen Wachstums hinter sich gelassen, so dass Ideen und Begeisterung nicht einfach mit neuen Mitarbeitern dazugekauft werden können. Nachfolgend einige Maßnahmen, die erkennen lassen, dass langjährige Mitarbeiter bewusst motiviert und „vitalisiert“ werden:

- Bereichsübergreifende Karrieren (nicht nur für einen kleinen Kreis von Privilegierten)
- Führungsprogramme, Setzen von Impulsen durch Fortbildungen und Strategiediskussionen
- Im Hinblick auf Selbsterneuerung initiierte neue Projekte
- Bewusst gepflegte Verbindungen in Fach- und Branchenöffentlichkeit sowie der Region, Förderung der Teilnahme an Wettbewerben und Kooperationen
- Besetzung von Projektaufgaben auch unter Aspekten des Haltens und Entwickelns von Mitarbeitern
- Zeitweises oder dauerhaftes Einbinden von Mitarbeitern in Stabs- und Querschnittfunktionen des operativen Geschäfts
- Aufstiegsangebote für Fachleute
- Andere umfassende Initiativen, die bereichs- und hierarchieübergreifend Austausch und Kooperation fördern

-
- Kontinuierliche Entwicklung der Aufbauorganisation auch unter Aspekten der Personalentwicklung
-
- Gelebte Teilhabe an Entscheidungsprozessen
- Offene Information zu Unternehmensentwicklungen und Feedbackmöglichkeiten für Mitarbeiter

Materielle Anreize und Sicherungen sind bewusst ausgelassen, da sie meist nur dann eine entscheidende Rolle spielen, wenn sie deutlich zu gering ausfallen. Sie sind also eher „Hygienefaktoren“ als lang wirkende Motivatoren.

Identität und Sinn vor materiellen Anreizen

Viel wichtiger als die überdurchschnittliche materielle Ausstattung ihrer Mitarbeitergehälter ist es für Unternehmen wie die S-AG, eine sinn- und identitätsstiftende Gemeinschaft zu sein, die ihren Kunden, der Region, ihren Mitarbeitern und den anderen Geschäftspartnern verpflichtet ist. Man muss nicht die neueste (immer wiederkehrende) Mode der partizipatorischen Unternehmensführung bemühen², um zumindest Teile eines solchen Selbstverständnisses in einer Reihe von Unternehmen zu finden. Letztlich handelt es sich dabei nicht um idealistische Wolkenfängerei, sondern um eine den Umständen rational Rechnung tragende Erfolgsstrategie.

Nehmen wir an, dass Herr Baumann Frau Klein die Teilhabe fördernde Unternehmenskultur, Verbindungen zu den Kultur- und Bildungseinrichtungen der Region und die Verpflichtung schildert, jedes Jahr einige Tage in einem Fertigungsbetrieb mitzuarbeiten. Er beschreibt dabei, dass das Unternehmen regelmäßig Ausbildungspreise gewinnt und ein Kollege aus der Rechtsabteilung eine Vorlesungsreihe von Mitarbeitern verschiedener Fachbereiche an der nächsten Fachhochschule organisiert. Er schließt mit der Feststellung, dass die S-AG in Wiesengrund und Umgebung einen blendenden Ruf als fortschrittliches und integriertes Unternehmen hat.

Intensive Unternehmenskulturen gefallen nicht jedem

Hier gibt es vor allem zwei Stolpersteine:

- Eine intensive Unternehmenskultur kann polarisierend wirken. Wer gerne und erfolgreich in einer Umgebung gearbeitet hat, in der individuelle Leistung genau gemessen und belohnt wird, den mag ein ganzheitlicher Ansatz und ein impliziter „Zwang zum Mitmachen“ eher abstoßen als anziehen. Außerdem ist eine dynamische Organisationsentwicklung immer mit Unsicherheiten über eigene Aufgaben und eigenen Status verbunden. Nicht jeder ist damit einverstanden.
- Kandidaten werden außerdem genau beobachten, ob ihr Gesprächspartner sich glaubwürdig und eigenständig zur Unternehmenskultur bekennt – die unterwürfig-unreflektierte Wiedergabe einer Sonntagsrede des Vorstandsvorsitzenden ist ebenso schädlich wie ein spöttisch-herabsetzendes Wortspiel über „Gedöns“, das für aufgeklärte Juristen kaum geeignet sei.

Gehen wir einmal davon aus, dass Frau Klein ein Engagement auch außerhalb der engeren Stellenbeschreibung anspricht und Herr Baumann die Unternehmenskultur zwar positiv darstellt, aber auch offen über Felder spricht, in denen Anspruch und Wirklichkeit nicht übereinstimmen. Frau Klein ist angetan und will jetzt wissen, wie ihre zukünftige unmittelbare Arbeitsumgebung sich in diesen Rahmen einfügt.

Maßnahmen auf Bereichsebene

Herr Baumann wird – hoffentlich – besonders lebhaft darlegen, welche Entfaltungsmöglichkeiten gerade der Rechtsbereich eröffnet. Einige Handlungsfelder, teilweise miteinander verbunden, werden nachfolgend ohne Anspruch auf Vollständigkeit angesprochen.

² So betitelt z. B. die deutsche Ausgabe des Harvard Business Manager das Januarheft 2012 „Schafft die Manager ab!“ und schildert Beispiele sich selbst organisierender Unternehmen.

Selbstverständnis und Rolle der Rechtsabteilung

Frau Klein sollte genau erfragen, ob die Rechtsabteilung der S-AG, auch wenn sich das nicht aus den unternehmensweiten Spielregeln ergibt,

- Projekte bereichsübergreifend steuert,
- an strategischen Überlegungen und Entscheidungen (etwa zu geographischer Expansion) früh und maßgeblich beteiligt ist oder
- das Unternehmen nach außen vertritt.

Die Antworten auf diese Fragen, mitunter auch auf die direkte Frage nach der „Mission“, offenbaren nicht nur den Status quo, sondern auch die Ambitionen und Interessen der Beteiligten. Diese sollten zueinander passen. Ein Rechtsbereich, der an Führungsaufgaben beteiligt ist, hat es natürlich leichter, jenseits des Fachlichen ambitionierte Juristen zu gewinnen und in Schwung zu halten.

Unnötig zu sagen, dass Rechtsbereiche längst nicht in allen Unternehmen eine solche Rolle einnehmen oder anstreben. Meist gibt es dafür gute Gründe. Dann treten die anderen Handlungsfelder in den Vordergrund.

Fördern fachlicher Exzellenz

Ambition kann sich auch darauf richten, eine Leistung fachlich in einem oder mehreren Feldern auch im Vergleich zu anderen Unternehmen sichtbar hervorragend zu erbringen (z. B. in einzelnen Rechtsgebieten, Situationen und Arbeitsabläufen). Diese Felder müssen sorgfältig ausgesucht werden – so mögen sich regulierte Branchen für Themenstellungen an der Grenze von Politik und Recht besonders gut eignen, in anderen Unternehmen hingegen die IT-gestützte Steuerung des Vertragswesens oder ein effizienter Ablauf von M&A-Prozessen. Stellen wir uns vor, dass Herr Baumann schildert, dass eine herausgehobene Leistung einer seiner Mitarbeiter zuerst durch entsprechende Freiräume und Befugnisse ermöglicht und dann in der Fachöffentlichkeit ungehindert (und ohne Rücksicht auf Hierarchien) dargestellt wurde. Gehen wir weiter davon aus, dass diese sichtbare fachliche Führungsrolle dem Kollegen Türen zu weiterführenden Tätigkeiten geöffnet hat (z. B. zu einem Lehrauftrag, einem Sitz im Expertengremium eines Verbands oder bezahlten Vorträgen im Rahmen von Fachseminaren).

Herr Baumann wird sich aus den Reaktionen Frau Kleins einen ersten Eindruck verschaffen, ob sie ehrgeizige Ziele und die Aussicht auf fachliche Anerkennung zu besonderen Leistungen anspornen. Frau Klein erhält durch ein solches Exempel einen Hinweis, wie das Unternehmen und der künftige Vorgesetzte eigene Interessen gegen die Entwicklungsinteressen des Mitarbeiters abwägen.

Entwicklungsorientierte Aufgabenverteilung

Ein ebensolches Abwägen findet bei der Aufgabenverteilung statt. Ein interessantes Mittel kann die planmäßige Rotation eines Teils der Aufgaben sein, die interne und externe Ansprechpartner allerdings ebenso zur steten Umstellung zwingt wie die entsprechenden Juristen. Vorteile liegen neben der Abwechslung für die Beteiligten auch in einer Angleichung der Arbeitsweisen, einem verbessertem Austausch untereinander und einer geringeren Anfälligkeit für Interessenkollisionen. Rotation funktioniert insbesondere dann, wenn die „Rotierenden“ selbstbewusst, fachlich kompetent und keine stark polarisierenden Persönlichkeiten sind. Auch ohne Rotation verraten die Kriterien bei der Verteilung von Aufgaben einiges: Wenn es nur um kurzfristige Effizienz und Risikominimierung geht, ist für Entwicklung ohne Aufstieg wenig Raum. Das Gegenbild ist ein Leiter der Rechtsabteilung, der bewusst Aufgaben mit dem Ziel der persönlichen Entwicklung Einzelner vergibt und dazu auch in kritischen Momenten steht. Natürlich müssen solche Angebote sich nicht nur an einzelne, sondern individuell zugeschnitten an alle interessierten Mitarbeiter richten.

Für Frau Klein wäre es also ein ermutigendes Zeichen, wenn Herr Baumann etwa von einer jährlichen, entwicklungsorientierten Prüfung der Aufgabenverteilung durch sein Team und seinen Bemühungen, hierfür auch das Verständnis der internen Kunden zu finden spricht.

Hierarchie versus Teilhabe

Wie werden Entscheidungen in einer Rechtsabteilung getroffen? Wie viel weiß der einzelne Mitarbeiter von der Arbeit seiner Nebenleute? Kommuniziert man „nach außen“ nur über die Spitze der Pyramide, oder vernetzt sich jeder frei und hierarchieübergreifend?

Manche Beschränkungen für flache Hierarchien und offene Kommunikation ergeben sich aus der Natur der Arbeit – in einer risikoorientierten Funktion muss die Qualität der Arbeit auch durch Kontrolle gesichert werden und einige Tätigkeiten sind schlicht vertraulich oder geheim. Es zeigt sich aber bald, ob ein Vorgesetzter Sachzwänge dieser Art notgedrungen beachtet oder Vorwände dafür sucht, Kommunikation, Einfluss und andere „Belohnungen“ auf die eigene Person zu konzentrieren.

Hier liegt jedenfalls ein großes Potential, das Selbstbewusstsein und das Verantwortungsgefühl der Beteiligten zu stärken. Das beginnt bei den Redeanteilen bei internen Besprechungen (warum soll hier z. B. der Vorsitz nicht wechseln?) sowie bei gemeinsamen Auftritten und endet nicht bei gemeinsam getroffenen Einstellungsentscheidungen. Sollte das Umfeld formal und hierarchisch organisiert sein, so bleibt trotzdem die Möglichkeit, bereichsintern eine sehr offene und auf Teilhabe ausgerichtete Atmosphäre zu schaffen. Ein solches Auflösen von Hierarchien kann Abnutzungskämpfe vermeiden helfen und konzentriert die Beteiligten auf die Sache. Wer einmal in einer solchen Umgebung gearbeitet hat, wird in der Regel für eine starre Pyramidenorganisation verloren sein und die eigene „innere Emigration“ nicht als Option sehen.

Wenn Herr Baumann hier eine Stärke sieht, sollte er dafür sorgen, dass Frau Klein einen oder mehrere ihrer künftigen Kollegen aus der Rechtsabteilung oder dem weiter gefassten Arbeitsumfeld persönlich und unter vier Augen sprechen kann.

Interner und unternehmensübergreifender Austausch

Entwicklung und Motivation setzen eine gute Orientierung über den eigenen Standort voraus. Der lässt sich am leichtesten im Vergleich mit anderen bestimmen, die sich in einer ähnlichen Situation befinden. Hierfür kann es informelle Plattformen geben – etwa den Kreis junger Mitarbeiter, der sich regelmäßig trifft und teils Privates, teils Berufliches austauscht, oder die Studienkollegen, die in ähnlichen Unternehmen tätig sind. Beispiele formeller Plattformen sind z. B.

- ein regionaler Arbeitskreis von Unternehmensjuristen,
- eine Arbeitsgruppe in einem Verband oder
- branchen- oder funktionsorientierte Veranstaltungen.

Spielen Herr Baumann und seine Mitarbeiter auf diesen Plattformen eine aktive Rolle (als Initiatoren, Funktionäre oder Referenten), so kann Frau Klein davon ausgehen, dass solche Entfaltungsmöglichkeiten ernst genommen werden. Auch ein klares Konzept für die „Beschickung“ von Veranstaltungen und Gremien ist ein Signal, das Frau Klein beachten wird.

Freiräume zur Gestaltung der Arbeitsinhalte und -bedingungen

Welche inhaltlichen Ziele wird sich Frau Klein selbst setzen können? Welche „harten“ Anforderungen an Arbeitszeit und -ort gibt es? Wird eine Vortragstätigkeit oder die Mitarbeit in einer Hilfsorganisation für Asylbewerber unterstützt oder misstrauisch beäugt? Wird umgekehrt ein bestimmtes Verhalten oder Engagement außerhalb der Arbeitszeit stillschweigend vorausgesetzt?

Wer hier mehr geben kann, kann umgekehrt in der Regel auch mehr verlangen. Herr Baumann wird darauf achten, ob die Vorstellungen von Frau Klein realistisch sind und auch seine Verpflichtungen gegenüber anderen Mitarbeitern, Vorgesetzten und internen Kunden berücksichtigen. Frau Klein wird umgekehrt Wert auf ehrliche Antworten legen und sich ein Bild davon machen wollen, wie das Standing ihres potentiellen Vorgesetzten ist.

Individuelle Förderung

Individuelle Förderung kann natürlich nur im Rahmen dessen stattfinden, was die Unternehmenskultur und Bereichsführung nicht abdecken oder als unangemessene Bevorzugung ausschließen. Eine sorgfältige Auseinandersetzung mit Entwicklungsmöglichkeiten eines einzelnen Mitarbeiters ist allerdings immer möglich. Hier geht es weniger um „Compliance“ mit dem Ritual der Jahresgespräche und ihren vorgeschriebenen Inhalten, als etwa um den kurzen Hinweis, dass Herr X aus dem Controlling an einem Austausch wahrscheinlich interessiert wäre oder eine ehrliche Meinung zu einem angedachten Vorhaben. Idealerweise zeigt der Vorgesetzte mögliche „Spielwiesen“ auf, auf denen sich Unternehmensnutzen und Mitarbeiterentwicklung miteinander verbinden lassen. Entscheidend ist, ob der Vorgesetzte sich tatsächlich in der Entwicklungsverantwortung sieht und einen guten Blick für geeignete Vorhaben hat.

Herr Baumann – Superman? – Nicht alles geht überall und gleichzeitig

Jeder Bereichsleiter hat einen anderen Führungsstil, und jede Führungssituation gewährt unterschiedliche Freiräume. Insofern passen nicht alle oben angesprochenen Maßnahmen in jede Führungssituation, manche schließen sich auch gegenseitig aus. Frau Klein wird deshalb ihre Ansprüche an Herrn Baumann (und sich selbst) auf das tatsächlich Machbare beschränken müssen.

Insbesondere muss Frau Klein anerkennen, dass Herr Baumann auch eigene Interessen hat: Er wird auch für sich selbst interessante Aufgaben sichern, seinen Koordinations- und Führungsaufwand in Grenzen halten und auch seine eigene Position im Unternehmen nicht gefährden wollen. Nur Übermenschen und gute Feen können sich ganz auf die Interessen anderer konzentrieren. Jeder potentielle Vorgesetzte kann allerdings im Einstellungsgespräch ehrlich diese eigenen Interessen ansprechen und ausloten, ob sie sich mit denen des Gegenübers sinnvoll ergänzen.

Entwickelnde Führung lohnt sich

Jeder Vorgesetzte kann sich vor Augen führen, dass sein Engagement in Motivation und Entwicklung zahlreiche handfeste Vorteile hat:

- Vitale Mitarbeiter können, wenn sie gleichzeitig loyal sind, die Stellung der Rechtsabteilung und ihres Leiters im Unternehmen festigen und positiv verändern.
- Ein in der Entwicklung der Mitarbeiter starker Bereich zieht gute Leute an.
- Entwickelnde Führung gehört zu den interessantesten Aufgaben – wer sich wie Herr Baumann in den nächsten Jahren nicht umorientieren will, entgeht durch sie selbst den „Schrecken der Ebene“, hält sich fit und zieht daraus möglicherweise mehr innere Befriedigung als aus der nächsten Gehaltserhöhung.
- Agile und gedanklich bewegliche Mitarbeiter fordern ihre Vorgesetzten mehr als freundliche Abarbeiter – sie entwickeln sozusagen ihren Chef auf fachlicher und persönlicher Ebene.
- Das Arbeiten mit Menschen, die gerne Neues angehen, ist häufig auch persönlich angenehmer.
- Schließlich ist auch der Unternehmenserfolg an sich ein starkes Argument.

Dafür lohnt es sich, die eigene Bequemlichkeit und auch Widerstände im Unternehmen zu überwinden.

Cogens Executive Search ist eine auf Direktansprache und die Beurteilung von Führungskräften spezialisierte Personalberatung. Ein Schwerpunkt ist die Besetzung von Positionen in Rechtsabteilungen und international orientierten Wirtschaftskanzleien.



Stefan Grub

Savignystraße 43
D-60325 Frankfurt am Main

Tel.: +49 69 2724 2515

Fax: +49 69 2724 2512

E-Mail: stefan.grub@cogens.net
www.cogens.net