

IMR283: Sebastian Köhler

IMR283: Was ein Chief of Staff macht, warum Leadership entscheidend ist, Führung vs Management vs Leadership, schwierige Gespräche führen

Episode 283 | Gäste: Sebastian Köhler | Arbeitgeber: Grünenthal | Veröffentlicht: 3.2.2025

[00:10] Marc:

Herzlich willkommen zu einer neuen Episode Irgendwas mit Recht. Man könnte fast schon sagen mit einem alten Bekannten. Wir knüpfen an an Folge 189. Das musste ich tatsächlich nachschlagen, weil wir jetzt gerade bei fast 100 Folgen mehr sind. Pi mal Daumen. Sebastian Köhler ist wieder da. Hallo Sebastian.

[00:26] Sebastian Köhler:

Hallo Marc. Schön wieder hier zu sein.

[00:29] Marc:

Schön, dass ich wieder bei euch sein darf. Man kann ein bisschen spoilern. Wir nehmen das hier gerade in eurem Videostudio auf. Wer uns auf Social Media oder euch auf Social Media folgt, der kann auch so ein bisschen Behind the Scenes sehen. Aber vielleicht mal ganz kurz sozusagen, weil sich ja dann doch in der Zwischenzeit auch bei unseren Zuhörern einiges getan hat, eine kurze Intro. Wer bist du und was machst du so?

[00:47] Sebastian Köhler:

Ich bin Sebastian Köhler. Ich bin der General Counsel der Grünen-Tal-Gruppe. Bin verantwortlich für den Bereich Recht, Compliance, Risk, Audit, Patents, Trademarks und für Corporate Citizenship bei uns. Ich bin 47 Jahre alt, habe vier Kinder. Ich glaube, das gehört auch immer mit dazu, um zu sagen, wer man ist. Ich repräsentiere den General Counsel, aber was bin ich eigentlich? Ich bin Familienvater und ehemaliger Basketballer.

[01:14] Marc:

Stimmt, du hast früher in der Jugend viel Basketball gespielt.

[01:17] Sebastian Köhler:

Genau, ich glaube das definiert eher die Person als die Funktion, die ich repräsentiere bei Grünal.

[01:23] Marc:

Was ist halt unserem letzten Podcast passiert? Welche Entwicklungen haben dich so beschäftigt?

[01:27] Sebastian Köhler:

Wir sind ein sehr dynamisch innovatives internationales pharmazeutisches Unternehmen. Wir haben verschiedene Akquisitionen getätigt, das ist unsere DNA. Wir haben unsere Produktionsstätten in Lateinamerika und Europa ausgebaut, haben sehr erfolgreich Unternehmensanleihen begeben. Was ist das? Wir leihen uns Geld am Kapitalmarkt, um eben Akquisitionen durchzuführen, Produktakquisitionen durchzuführen, um weiterhin innovative Medizin auch für Patienten bereitzuhalten. Und wir sind nominiert worden, vielleicht ein bisschen anderes Spektrum jetzt als Inhouse-Team des Jahres. Da sind wir sehr stolz drauf gewesen. Bei Juve war das, genau. Und haben eben jetzt die Möglichkeit, mit all den Team-Mitgliedern, die wir so rund um den Globus haben, diese ganzen Initiativen weiter zu unterstützen und haben sehr viel da mitgewirkt.

[02:09] Marc:

Sozusagen ein kurzer Einschub. Wenn ihr diese Folge jetzt hört, ohne euch an die alte Folge erinnern zu können oder ihr habt die alte Folge eben noch nicht gehört, dann schaut mal in die Shownotes. Wir verlinken die natürlich dort. Der Sinn unseres Zweitgesprächs hier heute ist so ein kleines bisschen auch, euch aufzuzeigen, wie dynamisch auch Juristen arbeiten. Da kam ja jetzt eine ganze Menge an Themen gerade schon zum Vorschein und wir hatten bei unserem letzten Gespräch einen etwas anderen Fokus, aber so ist es eben auch im Arbeitsalltag. Über die Jahre hinweg, poppen halt neue Themen auf. Du musst dich mit, du hast gerade sechs, sieben verschiedene Felder aufgezählt, sehr viel verschiedenen beschäftigen. Und das würden wir ganz gerne mal so ein bisschen hier herauskehren heute. Und deswegen sprechen wir sozusagen miteinander. Es macht aber wahrscheinlich Sinn, die alte Folge nochmal zu hören. Ich würde gerne nochmal auf die interne Struktur sozusagen möglichst nah dran, zurückkommen. Du hast eine, Chief of Staff als General Counsel. Das ist nicht unbedingt Standard. Das heißt, das ist eine Person, die sehr vertraut mit dir zusammenarbeitet. Was genau macht die und wie kamst du dazu, diese Rolle einzuführen?

[03:13] Sebastian Köhler:

Du hast es ja, Marc, eben sehr schön skizziert, dass man inhaltliche Felder hat, die man beackern muss. Nicht nur als General Counselor, sondern ich glaube jeder, der auch Berufsanfänger oder Berufsanfängerin ist. Und dann gibt es natürlich die ganzen Soft-Skill-Themen. Ich glaube, wenn wir Juristinnen und Juristen am Anfang eingeführt werden in diese Themen, dann gibt es immer um Soft-Skills. Und das sind aber gar keine Soft Skills, sondern das sind essentielle Themen, die zum Berufsprofil dazugehören. Und wenn man Verantwortung trägt für Teams, internationale Teams, wenn man in einem dynamischen Unternehmen wie Grünal arbeitet, dann bewegt man sich dauernd in einem Change. Es gibt dauernd Veränderungen. Transformation ist auch der Begriff. Das ist nichts Schlimmes, das ist positiv, das ist wachsend, das ist Spaß, das ist Dynamik. Das schafft keiner alleine. Ich auch nicht. Und jemand wie meine Chief of Staff kalibriert, organisiert mich. Das ist keine Assistenz, die habe ich natürlich auch, sondern das ist jemand, der sehr nah dran an den Themen ist, eigenverantwortlich, Strategie umsetzt, Strategie mitgestaltet, die Exzellenzinitiativen für unsere Teammitglieder startet, die sich vernetzt im Unternehmen, die bestimmte Themen, die im Unternehmen sind, noch fokussierter an mich heranträgt, um dann daraus für unsere Anwältin, Anwälte, Compliance Officerin, Compliance Officer etwas herauszuziehen. Und jemand, der mir Feedback gibt. Es ist in Positionen wie meiner nicht immer einfach, ungefiltert Feedback zu bekommen, um dann offen und ehrlich darauf reagieren zu können. Oftmals gibt es da natürlich eine gewisse Hemmschwelle. Nicht nur wegen meiner Position als solcher, sondern auch in der Hierarchie-Ebene im Unternehmen bin ich recht hoch eingegliedert. Und dann fällt es natürlich schwer, wenn ich zum Beispiel womöglich mal konstruktives Feedback brauche, Teammitgliedern an mich heranzubringen und das so zu artikulieren, dass es auch bei mir ankommt. Und meine Chief of Staff kennt mich eben sehr gut und weiß genau, wie sie sowas unterbringt, um mich dann weiterzuentwickeln.

[05:10] Marc:

Wie heißt deine Chief of Staff?

[05:11] Sebastian Köhler:

Esther Kremer.

[05:12] Marc:

Esther ist Volljuristin, ne?

[05:13] Sebastian Köhler:

Esther ist Volljuristin.

[05:14] Marc:

Auch ein Berufsbild, was wir hier im Podcast so noch gar nicht beleuchtet haben, also sozusagen Side-Note, kann man sich auch mal anschauen, wenn man noch nicht genau weiß, was man mit seiner Karriere so macht.

[05:23] Sebastian Köhler:

Und vor allen Dingen ist das ja auch wieder ein Sprungbrett. Also die Chief of Staff, ich glaube, wenn man die einschlägigen Suchmaschinen bemüht, findet man irgendwas, der Chief of Staff des Präsidenten der Vereinigten Staaten. Das sind immer, oder CEOs haben Chief of Staffs, gerade dann, wenn es um Wandel geht. Und dadurch, dass ich ESTA inhaltlich habe kennengelernt in ihrer Arbeitsweise, war das eigentlich ein sehr gutes Match, professionell da den nächsten Schritt zu gehen, um da eine meiner engsten Beraterinnen an meine Seite zu holen.

[05:50] Marc:

Ist das deutsche Pendant dazu Referentin der Geschäftsführung, in dem Fall des GC? Könnte man das so übersetzen?

[05:55] Sebastian Köhler:

Ich mag ja diese deutschen Übersetzungen nicht ganz, weil wir Deutschen sind kantiger. Ich glaube, die Rolle ist per se etwas dynamischer, aber wenn man das so kennt aus größeren Konzernen, kann man das so sagen. Stabstelle, Referentenstelle, ja, doch durchaus.

[06:10] Marc:

Ihr arbeitet gerade viel zusammen am Thema Exzellenz und Führungsaufgaben sind natürlich auch extrem wichtig. Was hat das eine mit dem anderen zu tun? Was verstehst du darunter?

[06:20] Sebastian Köhler:

Also Exzellenz an sich ist ja nicht etwas, was nur Führungskräfte betrifft, sondern jeder von uns, der irgendwie arbeitet und im Arbeitsleben unterwegs ist, braucht ein gewisses Handwerkszeug und Rüstzeug, um in verschiedenen Situationen bestehen zu können. Ich selber bin, was Qualität angeht von Arbeit, kompromisslos. Ich brauche ein Umfeld, was bereit ist, höchste Qualität zu liefern, juristischer Natur und eben auch persönlich, professionell. Und deswegen haben wir uns zum Ziel gesetzt, diese für uns wesentlichen, fundamentalen Themenbereiche, die zur Exzellenz für uns dazugehören, zu strukturieren, über Trainings zu vermitteln. Und das hilft natürlich dann auch unseren Führungskräften, die ja auch ich im Team habe, unsere Agenda, die wir in den nächsten Jahren verfolgen werden, umzusetzen und unseren gesamten Teammitgliedern diese Exzellenzinitiativen weiter zu vermitteln. Also wir reden über Stakeholder-Management, wir reden über Eigenpositionierung, wir reden über... Tägliche Verbesserung, Improvement Every Day. Wir reden über Efficiency, Effectiveness. Das sind so Themenfelder, die wir dann mit Leben befüllen und die wir in Schulungen und über unsere Exzellenz Academy weltweit unseren Kolleginnen und Kollegen in meinem Bereich näher bringen, damit jeder für sich was rausnehmen kann.

[07:37] Marc:

Ich nehme mal die Position einer Berufseinsteigerin, eines Berufseinsteigers ein, wenn ich das so höre. Jetzt habe ich zwei Staatsexamen gemacht, die sind beide richtig gut, habe mir vielleicht noch hinten was an den Namen in Form eines LLMs oder vorne in Form einer Promotion dran geheftet und bekomme jetzt gesagt, ich formuliere mal flapsig, ja gut, das muss jetzt aber auch exzellent werden. Da könnte ich doch auch mit den Schultern zucken und sagen, ja, ist es doch schon.

[08:00] Sebastian Köhler:

Viel Glück. Bei unserem vorherigen Gespräch habe ich ja schon gesagt, wie es mir selber ergangen ist. Ich hatte ganz gutes Rüstzeug aus der Universität und dann letztlich aus dem Referendariat mitgebracht und wackelte da so inhaltlich die Straße herunter. Das verfängt aber nicht immer, weil man ja seine Dienstleistungen im Fall von Anwälten und Anwältinnen Menschen vermitteln muss. Und die juristische Sprache, wie wir alle aus dem Examen wissen, ist nicht unbedingt die, die außerhalb unserer Community verfängt. Deswegen braucht man die Mittel und Wege, wie man eigentlich in bestimmten verschiedenen Gruppen funktioniert. Wie komme ich dahin, dass ich meine Exzellenz, meine Leistung, meine inhaltlichen Stärken, die ich da so im Examen auf mir draufgeladen habe, eigentlich an meine internen Mandanten in unserem Fall, oder wenn man in der Kanzlei geht, an die externen Mandanten, vermitteln kann. Und ich hätte mir gewünscht, dass ich das sehr viel früher schon an die Hand bekommen hätte, so ein paar Wege, wie kann ich denn eigentlich vernünftig mit jemandem, der gar nicht von mir beraten werden will. Gerade im Unternehmen haben wir ja immer die Herausforderung, dass wir womöglich mal etwas beraten müssen, was die Gegenseite nun gar nicht will, weil die ein ganz anderes Ziel haben im Unternehmen und für das Unternehmen. Und wir dann den Sicherheitsaspekt reinbringen müssen. Wie kriege ich das hin, dass der oder diejenige mir zuhört?

[09:09] Marc:

Also bei einem Compliance-Thema zum Beispiel.

[09:10] Sebastian Köhler:

Zum Beispiel ein Compliance-Thema. Es wäre jetzt zum Beispiel schlecht, wenn ich ein Compliance-Thema hätte und ich einer Führungskraft, die nicht in meinem Bereich ist, etwas erläutern möchte, womöglich sagen muss, das könnt ihr so nicht machen und die sieht mich in der Sekunde das erste Mal. Weil ich womöglich nur remote gearbeitet habe, weil ich womöglich nie den Kontakt gesucht habe, weil ich mich selber nie, Achtung Positioning, positioniert habe. Und das geht über das reine Vorstellen, Vor- und Nachnahme und ich habe zwei tolle Staatsexaminare in dem Fall hinaus, sondern das geht darum, das eigene Profil mitzubringen, man selbst zu sein. Ja, ich hatte glaube ich mal gesagt, man soll sich selbst mitbringen, man selbst zu sein und dort eine Basis zu schaffen, um dann meine Inhalte wertbringend fürs Unternehmen und für den Menschen, der mir gegenüber sitzt, herüberzubringen.

[09:53] Marc:

Lass uns das nochmal aufgreifen. Ich glaube, das ist ein Tipp, den man auch außerhalb der Rechtsabteilung gut geben kann und den viele beherzigen sollten, sich selber mitzubringen. Ich verbinde damit erstmal, wenn ich das so höre, Authentizität. Das ist letztlich das, was Menschen auch zusammenschweißt, was auch kollaboratives Arbeiten ermöglicht. Was ist das für dich? Geht das in die Richtung?

[10:16] Sebastian Köhler:

Ja, und zwar jeder Einzelne für sich authentisch zu sein, bei sich selbst zu bleiben, sich nicht zu verstellen, etwas zu spielen, das ist kein Schauspielhaus. Das funktioniert auf die gesamte Karriere nicht. Ich darf mittlerweile sagen, dass ich lang genug dabei bin, um zu sehen, wenn Menschen sich verstellen müssen, teilweise, weil sie in der irrigen Annahme sind, dass sie damit Erfolg haben. Und wir ziehen eben sehr viel Wert daraus, sehr diverse Teams zu haben, ganz verschiedene Charaktere. Und solange jeder und jede sie eher selbst sein darf, glaube ich, haben wir für das Unternehmensziel das meiste herausgeholt. Das ist nicht irgendein Zufall, sondern das kann man vermitteln. Man kann jungen Kolleginnen und Kollegen sagen, bleib bei dir, bleib du selbst. Du musst jetzt nicht anfangen, nur weil du das Staatsexamen hast, etwas anderes zu spielen oder zu kopieren. Kopieren gehört mit dazu, das ist wichtig, dass man viele Stile sich abpickt.

[11:09] Marc:

Man kann die auch lernen.

[11:10] Sebastian Köhler:

Das ist elementar, aber nicht versuchen sich zu positionieren im Kopf und dann versuchen jemand anders zu sein, das verfängt auf die lange Sicht normalerweise in der Karriere nicht.

[11:20] Marc:

Wenn ich so ein bisschen wieder hier aus der Podcast-Welt kommend darüber reflektiere, was wir hier gemacht haben, dann in den letzten fast schon sechs, sieben Jahren, dann finde ich deinen Punkt, den du gerade gemacht hast, dass dieses authentisch bleiben zu mehr Diversität führt und zwar nicht im Sinne einer, ich nenne das mal in ganz großen Anführungszeichen Papierdiversität, also Menschen unterschiedlicher Herkunft und so weiter, auch alles wichtig, aber sozusagen, selbst wenn du Menschen hast, die vielleicht, wie wir beide, wir haben gerade beide einen blauen Anzug hat und ein weißes Hemd, von außen erstmal irgendwie ähnlich aussehen, dann doch sehr unterschiedlicher werden und wahrgenommen werden und auch einfach unterschiedlich sind, dann sehe ich das hier häufig wieder. Also wir haben ja zu manchen Rechtsgebieten 20 Folgen aufgenommen mit 20 komplett unterschiedlichen Charakteren. Und da könnte man auch von außen vielleicht sagen, ja ist doch alles dasselbe. Nicht-Juristen würden ja schon sagen, das sind doch alles Juristen, das ist doch alles dasselbe. Insofern kann ich da sehr gut sehen, was du damit meinst. Spannend wird das natürlich dann auch nochmal, wenn wir jetzt wieder zurückkommen in dieses Hierarchie-Thema, was du eben angesprochen hast. Führung, Leadership, Management, ganz viele verschiedene Begriffe. Kannst du uns da nochmal ein bisschen deinen Blick auf die Dinge mitgeben, was das eigentlich alles ist und vielleicht auch direkt ein, zwei Beispiele nennen?

[12:36] Sebastian Köhler:

Also die Führungskraft und der Manager und der Leader oder die Leaderin sind zwei, also für mich zwei, drei völlig unterschiedliche Positionierungen. Alle arbeiten mit Menschen. Alle haben unterschiedlichen Einfluss und unterschiedlichen Erfolg für mich auf Menschen. Die Führungskraft als solche, wenn ich sage, ich möchte Führungskraft sein, dann heißt es eigentlich, ich möchte, dass mir Menschen folgen. Dass ich überzeugen kann als Person mit meinen Inhalten. Der Manager gibt in eine Richtung zurück. Gibt meistens, wenn man es leider so skizziert, von oben nach unten zurück. Und der managt Menschen, was nicht ein Idealbild ist für mich. Das funktioniert noch viel zu häufig dieser Tage, hat gar nichts mit Grüntal zu tun. Das kann einem auch in der Kanzlei passieren oder es kann einem auch bei Gericht passieren. Als RichterIn und Richter hat man ja auch Kollegen und Kolleginnen und Vorgesetzte, die eben nicht führen, sondern managen. Und managen ist für mich ein Schachspiel und ich spiele keinen Schach mit Menschen, sondern ich finde, wenn ich mich entwickle, wenn ich selbst bleibe und mich mitbringe und andere überzeugen kann, dass sie hinter mir herkommen und womöglich irgendwann vorweg gehen, dann bin ich eine echte Führungskraft. Der Leader, ich mag diesen, das ist nicht deckungsgleich für mich, Führungskraft und Leader ist das nächste Niveau. Der bringt Leute nach oben, der oder die fördert noch viel mehr als eine reine Führungskraft, die sehr abgegrenzt im Unternehmen noch agiert. Aber das ist so für mich die höchste Stufe und da gibt es nicht den einen Weg, wenn da jetzt die Kolleginnen und Kollegen, die uns zuhören, denken, Mensch, wie mache ich das denn und das Buch aus dem Schrank nehme und suche, wie ich vom Manager zur Führungskraft, zur Leaderin werde. Das wird man so nicht finden. Und deswegen haben wir uns eben auch überlegt bei uns, wir sprachen ja eingangs über unsere Exzellenzinitiativen, wie führen wir das denn zusammen, dass man so ein Set hat an Werkzeugen, die man so nutzen kann, um in alle möglichen Richtungen zu gehen. Als ganz normale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder eben auch als Führungskraft im Team, um sich da weiterzuentwickeln und dann irgendwann ein echter Leader zu sein, wo die Leute sagen, Mensch, da schaue ich auf. So möchte ich das auch mal machen.

[14:39] Marc:

Hand aufs Herz, sind das eigentlich Überlegungen, die du dir, als du noch in der Kanzlei warst, schon gestellt hast oder die sich auch aus deiner Beobachtung draußen viele stellen. Ich frage mich gerade, wie das sozusagen auf andere Rollen übertragbar ist. Ist das eine unternehmensbezogene Thematik, gerade auch wenn man natürlich viel multidisziplinär arbeitet als in einer Kanzlei oder bei Gericht? Oder ist das eigentlich überall relevant?

[15:04] Sebastian Köhler:

Also erster Teil der Frage habe ich mir das von Anfang an so vor Augen gehalten. Nö, ein klares norddeutsches Nö. Ich habe aber gemerkt, dass der Weg, wie man Wissen weitergibt, das kriegt man ja schon in der Uni mit, den einen Professor oder die anderen Professorin mag ich lieber als den anderen, weil die wahrscheinlich andere Methodiken verwenden, mir Wissen zu vermitteln und das geht in der Kanzlei, weil du ja sagtest Unternehmen oder nicht, genauso. Man arbeitet ja doch da auch cross-funktional und interdisziplinär, weil ich wahrscheinlich immer mal auch andere Rechtsbereiche habe, wo ich womöglich eine Kollegin oder einen Kollegen brauche, die mir mal helfen. Also da spielte das schon die erste Rolle, aber ich habe es nie so strategisch umfassend aufbereitet. Und jetzt, da ich hier Führungskraft und Leader in diesem Unternehmen bin, muss ich es aufarbeiten, um es anderen weiterzugeben. Ist ja eine Sache, dass ich reflektieren kann und verstehen kann, dass das irgendwie wichtig ist. Dann habe ich so Puzzleteile vor mir liegen und merke, in bestimmten Situationen funktioniert meine Art und Weise hier gut, irgendwie in der anderen Situation nicht so gut. Da kann ich das irgendwie diffus mit mir herumtragen, aber das dann aufzubereiten, ich glaube, das ist noch eine Sache, die in Unternehmen dann noch wichtiger ist, um da den Unterschied. Ich glaube, überall ein gewisses Handwerkszeug zur Hand zu haben, ist immer wichtig, auch von Anfang an. Das habe ich auch vor Augen gehabt, aber ich war nicht so strukturiert und strategisch, wie ich das jetzt die Möglichkeit habe, die mir hier Grüntal zum Beispiel auch bietet, wo ich so eine Plattform habe, wo ich das formen kann, damit ich eben meine Teammitglieder, meine Führungskräfte weiterbilden kann.

[16:36] Marc:

Mein Gefühl ist, dass das natürlich auch Themen sind, die sich in den letzten 20, 30 Jahren enorm gewandelt haben.

[16:42] Sebastian Köhler:

Und wir laufen immer noch vorweg. Ich habe genügend Kolleginnen und Kollegen, ganz fantastische GCs, Head of Legal, die gar nicht hinterherkommen, weil ihnen gar nicht die Mittel zur Verfügung stehen, weil sie nicht so eine exzellente Chief of Staff bekommen, wie ich, um sowas mal zu organisieren. Sondern die sind im Tagesgeschäft absorbiert. Die können nicht nach vorne denken. Die müssen managen. Also ich will das gar nicht urteilen sagen, sondern die haben gar nicht den Raum, kriegen den Raum von der Unternehmensleitung gar nicht, um so etwas zu etablieren. Und deswegen ist es immer ganz schwierig, da zu urteilen. Ich glaube, wir hier sind schon relativ weit weg, was solche Themen angeht. Ich kann das, ich finde immer wieder Leuchttürme auch im Markt, die da auch sind. Aber ich bin immer froh, wenn andere anfangen, uns zu kopieren, um das sozusagen mal zu positionieren. Hier, da bin ich stolz drauf und das finde ich gut. Aber ich glaube, so vor 20 Jahren war das ganze Thema noch gar nichts. Wir haben ja einen allgemeinen Kulturwandel in Unternehmen, den wir sehen an allen Ecken und Enden. Das ist ein Ausfluss und wir spitzen den eben zu, damit wir eben hier das Bestmögliche für Grünthal rausholen.

[17:42] Marc:

Wir machen eine kurze Schleife. Ich kriege öfters E-Mails von misslungenen Stationen im Referendariat, vor allem auch in Kanzleien und misslungenen Berufseinstiegen. Und ich glaube, der Punkt, den du gerade, nicht weil die Person schlechte Arbeit gemacht hat, sondern weil es einfach nicht gematcht hat zwischen Kanzlei und Nachwuchs. Und häufig ist es nicht die Kanzlei, denn es ist eine Person, die da irgendwie nicht gematcht hat mit einer anderen Person. Und der Punkt, den du gerade aufgeworfen hast, nicht zu früh zu urteilen und auch zu gucken, wie arbeiten die Menschen, haben die überhaupt Raum für Management-slash-Führungsaufgaben, großer Unterschied haben wir gerade gehört, das ist total wichtig, weil es doch auch häufig, so wäre auch meine Beobachtung, dann genau daran scheitert, dass man eben da gar nicht abseits des rein Fachlichen, das lässt sich dann auch wieder auf alle anderen Unternehmen übertragen, nicht genügend Raum hat manchmal.

[18:35] Sebastian Köhler:

Naja und für denjenigen oder diejenigen, die so ein bisschen gelitten hat unter so einer Stage oder unter so einem Abschnitt, auch das ist ein Wert. Der Erfahrungswert, den ich von vielleicht nicht, von diesen Nicht-Matches ziehen kann, ist ja immer auch ich weiß, wie ich es nicht machen will. Also für mich selber bringt das ja einen unermesslichen Wert zu verstehen, das war ein Umfeld, so würde ich es nicht haben. Also habe ich für meine Berufsentscheidung schon mal ein Kästchen abgehakt und weiß, wie ich es nicht haben will, das hilft ja. Gerade jungen Kolleginnen und Kollegen, denen so eine Brandbreite dieser Tage an Möglichkeiten offen steht, was ja eigentlich dann Stress ist. Weil der Weg eben nicht so gerade geebnet ist. Und deswegen glaube ich, dass in diesen Situationen man einfach sehr gut hinhören muss, sehr gut aufmerksam sein muss, um zu verstehen, was hat die Person, die jetzt gerade nicht so für mich performt hat, eigentlich für ein Umfeld und was kann ich daraus mitnehmen? Einfach offen, mit offenen Augen und Ohren durch das Berufsleben gehen und insbesondere durch den Berufsanfang gehen und dann bitte mitnehmen, dass man so etwas nicht wiederholt. Die Gabe zu haben, dass man richtig kopiert. Ja, weil das passiert ja leider auch, dass Menschen dann sagen, naja gut, das war jetzt Richterin X oder Partner Y in einer Großkanzlei. Mit dem Stil hat er, sie ist ja dorthin geschafft. Ich habe mich da zwar nicht wohl gefühlt, aber wenn der oder die das so richtig gemacht haben, dann ist das doch prima. Da den eigenen Filter hochhalten und fragen, ist das eigentlich richtig und gibt es nicht auch andere Wege, die womöglich jüngeren Kollegen mehr entgegenkommen, um trotzdem als Individuum erfolgreich zu sein, um Richter zu werden oder Richterin zu werden oder eben Partnerin in der Großkanzlerin.

[20:08] Marc:

Ja und auch nicht auf die ganze Gattung dann zu schließen und zu sagen, der Weg hat offensichtlich hier funktioniert, dann sind alle so. Das ist natürlich noch gefährlicher. Aber wir sind schon ein bisschen sozusagen gerade in einem Thema drin, was ziemlich spannend ist, nämlich Leadership bedeutet ja immer auch unangenehme Entscheidungen zu treffen und auch mal ein schwieriges Gespräch zu führen. Ich komme gerade dahin, weil ich mir denke, so ein Personalgespräch dort in so einem Szenario, was wir gerade aufgezeigt haben. Wechseln wir nochmal die Perspektive sozusagen. Derjenige, der dieses Gespräch dann führen muss, im Sinne von Führung. Welche Ratschläge hast du für junge Juristinnen und Juristen dahingehend? Ich sag mal, das gesamte Feld schwierige Ratschläge.

[20:48] Sebastian Köhler:

Das, was ich gelernt habe, ich war ja auch mal Leiter einer Personalabteilung und die Kolleginnen und Kollegen da haben mir sehr geholfen, was ich gelernt habe ist, das ist nicht nur im Beruf, sondern wahrscheinlich ehrlich gesagt auch im Privatleben so, wenn ich eine schwierige Nachricht habe, direkt, geradeaus und am Anfang. Wenn ich versuche ein möglichst warmes Umfeld zu schaffen für eine sehr schwierige Nachricht, dann führt das den anderen in die Irre und wird zu Irritationen führen und womöglich zu Emotionen, die ich dadurch verhindere, indem ich einfach gerade aussage, was das eigentliche Problem ist. Und das muss man im deutschen Kontext, kann man das noch direkter machen. Wir führen ja ein internationales Unternehmen. Ich muss natürlich da immer auf den kulturellen Hintergrund auch achten. Aber im Wesentlichen heißt das, die unangenehme Nachricht aussprechen und am Anfang sagen.

[21:36] Marc:

Das ist total interessant, was du sagst, denn üblicherweise hat man ja Sandwich-Methode. Was Nettes, was nicht so gut ist wie da was Nettes. Du schüttelst mit dem Kopf.

[21:42] Sebastian Köhler:

Ja, das Nette ist ein Handschlag am Anfang des Gesprächs, einfach zu sagen, vielen Dank, dass Sie Zeit genommen haben oder dass du Zeit genommen hast und dann geht's los. Das Nette war schon das, vielen Dank, Zeit genommen und dann geht's los. Dann muss man auch nicht sagen, es ist alles eine Katastrophe, sondern da gibt's ja Mittel und Wege auch schwierige Nachrichten zu vermitteln, aber nicht drumrum tanzen und erstmal drei andere Agendapunkte zu besprechen oder den einen inhaltlichen anderen Agendapunkt, um dann die Nachricht zu liefern.

[22:09] Marc:

Also zoomen wir nochmal ein bisschen raus. Jetzt haben wir viel über in ganz großen Anführungszeichen Soft Skills gesprochen, die nicht soft sind, genau in unser Eingangsstatement. Aber nochmal sozusagen, um das nochmal zu pinpointen, warum ist Leadership Business Critical?

[22:24] Sebastian Köhler:

Ich glaube, es gibt sogar Datenpunkte, die sagen, dass sich das auf den Aktienkurs auswirkt. Wenn messbar gemacht wurde, dass das besonders gutes Leadership ist. Wir können sehen, dass Menschen länger bei uns bleiben und eben nicht Unternehmen nach kurzer Zeit verlassen oder Anwaltskanzleien verlassen, wenn es dort besonders gutes Klima ist. Und Leadership ist Teil des Mikrokosmos Klima und deswegen ist das essentiell und messbar und unabdingbar. Die Leute verlassen ja normalerweise auch nicht unbedingt Unternehmen, sondern Menschen. Das ist ja die, das glaube ich hat jeder schon mal gehört. Und da gehört es eben mit dazu, dass die Leadership der Kern der ganzen Aufgabe ist, Menschen für das Unternehmen, für die Sache zu begeistern. Und ich glaube, das ist der Weg, der Weg dahin.

[23:09] Marc:

Ich habe noch zwei Folgefragen zum Thema Führung und dann wenden wir uns nochmal einem anderen Thema zu. Die erste ist, das klingt jetzt alles schön. Aber muss ich nicht dafür auch ein bisschen geboren sein oder kann ich das wirklich alles lernen? Was ich im Hinterkopf habe, ist so die typische Frage, Fachlaufbahn, inhaltlich top und jetzt muss ich sozusagen ein bisschen auch aus meinem rein fachlichen raus.

[23:34] Sebastian Köhler:

Also es gibt bestimmt Sachen, die fallen einem leichter, wenn man das schon in seinem Päcklein hat, was man so mitbringt ins Leben. Selbstreflexion ist was, was unheimlich wichtig ist, das ist total schwer anzutrainieren. Ich glaube, so Gesprächssituationen, wie wir eben hatten, unangenehmes Gespräch führen, ja dann hört man den Podcast, merkt man sich das und ich glaube, dann muss man es mal ausprobieren. Authentisch zu bleiben ist schwierig für viele. Das ist glaube ich eher was, was man so mitbringen muss. Und dann gibt es aber Coaches, die ganz fantastisch sind, die einem da auch helfen. Ich glaube, die Weggabelung zu suchen, schon am Anfang der Karriere, ich bin jetzt der Subject Matter Expert oder die Expertin gegenüber dem, ich bin jetzt die Führungskraft, so funktioniert ja das Leben nicht. Sondern ich bin ja am Anfang immer, wir haben ja eben gesagt, ich komme aus dem Examen bei uns Juristinnen und Juristen mit dem Päckchen Inhalt. Und dann gucke ich mal, wie wirke ich denn auf Menschen? Folgen mir denn andere? Hören die mir zu? Als junge Anwältin, junge Anwältin hat man womöglich eigene Referendarinnen und Referendare. Sind die ganz besonders oft bei mir und hören mir zu? Oder sind die womöglich immer in einem anderen Büro? Weil sie da wahrscheinlich irgendwas vermittelt bekommen, was ich denen nicht geben kann, obwohl ich doch das doppelte VB habe. Warum sind die denn immer bei der Kollegin nebenan und hören da eigentlich zu? Und ich glaube, das wird sich entwickeln für jemanden, der anfängt. Ich glaube nicht, dass man loslegen kann und sagen kann, ich werde Führungskraft. Ich habe kein Berufsziel gehabt, General Counsel zu werden. Ich habe kein Berufsziel. Führung zu übernehmen. Ich bin in der Basketmannschaft irgendwann Kapitän geworden. Die Leute haben mir zugehört, ich habe den Leuten zugehört. Essentiell auch, dass man dem Gegenüber wirklich zuhören kann. Und deswegen sind so Karriereentscheidungen weniger binär, wie du sie eben skizziert hattest, sondern es ist ein Weg, der sich fügt. Und es ist auch überhaupt nicht schlimm, wenn jemand sagt, für mich ist das nichts. Ich habe ganz fantastische Kolleginnen und Kollegen, die gesagt haben, du, ich möchte eigentlich sehr viel mit Menschen arbeiten, aber ich möchte die Verantwortung nicht tragen für die Menschen, weil ich die Verantwortung für die Sache tragen möchte. Und die geben einen riesigen Wert für jedes Unternehmen, für jede Kanzlei. Das ist so wie bei Gericht, man muss ja nicht Ausbilder werden. Warum denn? Man kann ja ganz hervorragende Rechtsprechungen auswerfen, ohne dass man nun unbedingt sich um die Ausbildung kümmern muss. Das ist zwar ehrenwert, aber wenn ich doch dafür nicht gemacht bin, wenn ich es nicht mitbringen kann und es auch nicht gecoacht werden kann, dann sollte ich es doch lieber lassen.

[25:57] Marc:

Das ist dann gerade in dem konkreten Beispiel auch besser für alle. Jedenfalls was die Juristenausbildung angeht. Aber wir sind da gerade an einem interessanten Punkt. Wie schafft man es denn in Homeoffice-Zeiten, um jetzt nochmal so eine Perspektive der jungen Generation mit reinzubringen, wo ich sag mal Homeoffice zum Standard gehört, jedenfalls in der Erwartungshaltung vieler, Lieder und Unternehmens-Vibes ins Büro zu tragen, geht das?

[26:22] Sebastian Köhler:

Es ist eine Herausforderung. Wenn mein geflügeltes Wort, man soll sich selbst mitbringen, steht, dann meine ich das auch physisch. Man muss sich treffen. Ich glaube, wenn man Netzwerke braucht und die braucht man in Unternehmen, in jeder Kanzlei immer, auch ja im allgemeinen Privatleben, dann muss man die aufbauen. Die Netzwerke aufzubauen virtuell ist wahnsinnig schwierig. Da gibt es einfach Hindernisse, die Technik, die zwingt uns dann womöglich sich so zu verabreden, dass man immer genau um 11 Uhr zu einer Telefonkonferenz zusammenkommt. Zu zwingen, mal einen persönlichen Austausch zu gehen, ist nicht ganz leicht. Ich würde immer versuchen, auch mindestens einige Akzente zu setzen, wo sich die Leute treffen können. Und ich glaube, wir sehen das auch bei vielen Partnerinnen und Partnern, mit denen ich bei Großkanzleien spreche, die wahnsinnige Schwierigkeiten haben, die vielen jungen Talente, die es ja gibt und die sich interessieren für die Aufgaben der Großkanzlei, zu halten, weil die gar keinen Bezug haben zu der Kanzlei mehr. Weil die alle zu Hause sitzen und alles virtuell ist. Und wenn ich dann auf einmal im Hintergrund eine andere Marke hinter mir habe, ist es mir eigentlich egal. Und das funktioniert eben nur, wenn man die Leute dazu bekommt, dass sie auch ins Büro kommen. Wir als Unternehmen müssen attraktiv sein, dass es wieder einen Zug gibt dazu. Ich glaube auch nicht, dass man das aufoktroyieren kann, dass alles wieder in die Vor-Corona-Zeit gedreht werden kann, dass alle wieder verpflichtet werden zurückzukommen. Das wird nicht der Motivation helfen, weil viele natürlich auch ihr Privatleben danach organisiert haben und das wieder zu verändern ist nicht mein Weg und nicht der Weg bei Grüntal. Aber ich meine, dass wir gerade am Anfang ermutigt sein sollten, doch den persönlichen Kontakt zu suchen, wenngleich es aus einer womöglich Generation komme am Anfang der Karriere jetzt, die es gewohnt ist, virtuell Kontakte zu knöpfen. Die gegenseitigen Unternehmen, wir sind ja ein sehr diverses Unternehmen wie viele andere, ist es vielleicht nicht gewohnt. Wir haben ja Altersunterschiede und wenn ich von divers rede, meine ich natürlich auch innerhalb der Seniorität. Da gibt es viele Menschen, die nie einen virtuellen Kontakt geknüpft haben, professionell. Die können mit dem Netzwerk dann arbeiten, wenn sie es einmal etabliert haben. Das ist natürlich kein Problem, aber es aufzubauen bedarf, glaube ich, persönlicher Interaktion.

[28:31] Marc:

Dann lass uns zum Abschluss nochmal, das ist ja so hier diese typische Vorgehensweise im Podcast, kann man ja mal so ein bisschen Disclaimer einschieben. Der letzte Block ist meistens irgendwie für die Leute, die das jetzt spannend finden und sagen, das möchte ich mir nochmal ein bisschen genauer angucken. Und da gibt es ja verschiedene Möglichkeiten, googelt es, darauf wollen wir gar nicht hinaus jetzt. Aber ich würde gerne nochmal ein kleines bisschen näher beleuchten, wie deine Arbeit in der Rechtsabteilung genau aussieht. Für die Juristinnen und Juristen in Ausbildung im Referendariat im Berufseinstieg oder vielleicht auch diejenigen, die jetzt gerade zwei, drei Jahre Berufserfahrung gesammelt haben und überlegen, ein Career Path ist doch irgendwie in-house zu gehen, sei es bei euch, sei es anderswo. Kannst du nochmal ein bisschen skizzieren, inwieweit man da mehr in die Unternehmensprozesse eingebunden ist als ein externer Anwalt, eine externe Anwältin?

[29:22] Sebastian Köhler:

Je nachdem, welche Unternehmensgröße ich wähle, es gibt ja da unterschiedliche Größen, haben wir im letzten Podcast glaube ich auch nochmal skizziert, wie unterschiedlich da die Größen sind, muss ich mir gewahr werden, ich bin als Rechtsabteilung in einem guten, modernen, dynamischen Unternehmen weit mehr als der rechtliche Berater oder die rechtliche Beraterin oder die Compliance Officerin. Ich bin Schnittstelle. Ich bin Counsel. Das ist mehr. Das ist genauso wie mit der Führungskraft und dem Leader. Das ist mehr. Ich gebe Rat über den eigenen Schreibtisch hinaus. Die Beantwortung der juristischen Frage dreht im Hintergrund, weil ich die Strategie des Unternehmens verstehen muss. Ich muss mein Gegenüber verstehen. Ich brauche diese Skills, die wir eben skizziert haben, um dem Gegenüber zu sagen, dass der Rat, den ich gebe, weit breiter ist, als das eigentliche Arbeitsprodukt, was ich zum Beispiel in der Kanzlei habe.

[30:12] Marc:

Wir zitieren dich nicht out of context, ich möchte nur mal betonen, hier sagt gerade der General Counsel, dass der juristische Rat dahingehend im Hintergrund steht, weil anderes so wichtig ist.

[30:21] Sebastian Köhler:

Genau, ganz genau und das ist der Wert fürs Unternehmen. Wir sichern ab, wir stellen im Hintergrund sicher, dass das, was das Unternehmen macht, rechtskonform ist, compliant ist, aber wir stellen die eigene Leistung ja nicht unbedingt nach vorne, weil es uns als Unternehmen cross-funktional im Team um was ganz anderes geht. Wir wollen womöglich ein neues Produkt auf den Markt bringen, ein Medikament für Patienten. Wir wollen Innovation fördern. Da spielt Datenschutz an der einen oder anderen Stelle vielleicht sogar eine Rolle. Aber wenn ich natürlich meine internen Stakeholder damit langweile, was sich die EU hat gerade einfallen lassen und damit inhaltlich glänzen möchte, nehme ich die nicht mit. Deswegen brauche ich viel tieferen Einblick in das, was das Unternehmen eigentlich will, Strategie. Und wenn ich da aus der Kanzleisicht komme und dann noch Mandantenerfahrung ja hatte durchaus, würde ich sehen, dass der interne Mandant, der Mitarbeiter, die Kollegin noch ein ganz anderes Tierchen ist, als das, was ich da in meiner Kanzleienlandschaft so gesehen habe auf der Gegenseite.

[31:18] Marc:

Heißt das, man braucht auch mehr Identifikation für die entsprechende Branche, in der man tätig ist? Weil man ja dauerhaft in einer Branche tätig ist, wenn ich in einer Kanzlei, greifen wir das Beispiel auf, Datenschutzrecht mache, dann mache ich vielleicht heute Datenschutzrecht beim Automobilzulieferer, morgen bei Grünenthal und übermorgen noch woanders und es wechselt mehr. Also ich persönlich, wenn ich jetzt mir diese Person gerade vorstelle, ich glaube, ich würde mich schon fragen, ist es eigentlich auch eine Branche, die ich jetzt mal grundsätzlich spannend finde?

[31:46] Sebastian Köhler:

Die pharmazeutische Branche ist sowieso die Spannendste, die es gibt. Das muss ja klar sein. In Wirklichkeit und Scherz beiseite, hilft es natürlich, wenn man sich die Inhouse-Perspektive so in grobe Raster einteilt, bin ich in dem regulierten Umfeld, bin ich sehr stark, wie in der Pharmazie, weil es um Menschen Patienten gibt, bin ich sehr stark reguliert. Schau ich mir die Automobilindustrie an, sind die weniger reguliert? Nicht falsch verstehen, natürlich klagt jeder über Regulierung, aber es geht hier darum, welchen Einfluss hat die Regulierung wirklich auf das operative Geschäft und das ist bei der pharmazeutischen Industrie aus Sicherheitsstandards natürlich viel höher als in anderen. Ich glaube, so würde ich da rangehen und schauen, jetzt habe ich als Berufsanfängerin womöglich einen Track Record aufgebaut im Bereich Private Equity. Ich habe Private Equity Mandanten beraten, die haben sich womöglich in verschiedenen Branchen engagiert. Jetzt habe ich aber dann eigentlich, mein Fußabdruck ist dann eigentlich im Bereich Private Equity. Das ist ja für den Inhouse-Schritt gar nicht schlecht, weil ich kann ja sagen, schau mal, ich habe womöglich, wenn ich mich hier bewerben würde, Erfahrung mit Menschen, die Unternehmen und Produkte verkaufen. Das macht ihr doch auch. Da habe ich den Schritt und habe eine ganz andere Schärfung meines Profils, als nur auf die Branche zu schauen. Ich glaube also, wenn man da Branchenwissen mitbringt und sich Branchenwissen aufbaut, dann ist das nicht schädlich, man ist da aber nicht gefangen. Wir haben ganz viele Leute, die auch nochmal einen ganz anderen Impuls reinbringen. Wenn man von außen aus einer ganz anderen Branche kommt und sagt also, das ist ja toll, wie ihr das hier macht in der pharmazeutischen Industrie. Ich habe aber den Hintergrund aus einem ganz anderen Bereich und da war das ehrlich gesagt viel schneller. Das hat ja gar nichts mit eurer Regulierung zu tun. Auch wieder divers, auch wieder eine diverse Sichtweise, die wir dann haben und die trägt dann zur Weiterentwicklung und der Innovation zurück.

[33:31] Marc:

Jetzt google ich das Ganze, um mal zu verifizieren, was du hier eigentlich gesagt hast und dann werde ich irgendwann vielleicht auf euer, ist das extern euer Motto? Reducing Complexity by Providing Clarity?

[33:41] Sebastian Köhler:

Das ist unsere Mission intern, aber wobei wir gehen ja damit durchaus mit anderen Unternehmen schwanger und erklären denen ja auch, wie wir weitergehen.

[33:50] Marc:

Was verstehst du denn darunter?

[33:50] Sebastian Köhler:

Auf unserer Reise. Wir lernen, dass in Unternehmen, ich sprach gerade über Regularien, natürlich Prozesse eine essentielle Rolle spielen. Das sind die Adern, die Venen des Unternehmens. Wenn das zu viele werden, wird das aber für den Gesamtkörper nicht gut. Was wir machen wollen ist, den Menschen im Unternehmen die Angst nehmen vor zu viel Komplexität. Dazu braucht es klarem Rechtsrat, klarer Guidance. Wir müssen vorangehen. Wir müssen zeigen, dass wir eben außerhalb unserer eigenen rechtlichen Beratung denken und nicht die rechtliche oder Compliance Punkte in den Vordergrund stellen, sondern gesamtheitlich sagen, lass das mal alles beiseite. Was wollen wir hier eigentlich erreichen in diesem einen Projekt? Wir sind zwar die Rechtsberater in dem Fall oder die Rechtsberaterin, aber wir zeigen euch den Weg gerade. Ihr macht euch nicht Gedanken über irgendwelche rechtlichen Implikationen, das machen wir. Wir gehen voran und dann habt ihr diese womöglich nur wahrgenommene Komplexität von Regularien schon aus dem Weg geräumt. Also konzentriert euch doch bitte selber auf das, auf den Wert, den ihr beibringt. Und wenn wir den Mandanten in der Beratung alleine lassen und wir hatten das Thema ja junge Kolleginnen und Kollegen beim Berufseinschied mit dem offenen Rechtsrat alleine lassen und keine Entscheidung, keine Lösungsalternative anbieten, dann haben wir unseren eigenen Wert verfehlt. Und deswegen gerade in dieser immer komplexer werdenden Welt diese Mission zu sagen, wir geben euch die Klarheit an die Hand, wir reduzieren die Komplexität für den Unternehmenserfolg und auch für einen wesentlich besseren Teamerfolg.

[35:22] Marc:

Das ist doch ganz gut auf den Punkt gebracht. Vielen herzlichen Dank, Sebastian, dass du dir heute mal wieder die Zeit genommen hast, dir zu Gast zu sein.

[35:29] Sebastian Köhler:

Ganz herzlichen Dank, Marc.

[35:30] Marc:

Ciao.

[35:31] Sebastian Köhler:

Tschüss.

Zum Arbeitgeberprofil von Grünenthal



Generiert von IMR Podcast • 14.3.2026