



MENTORING

BLICK ÜBER DEN TELLERRAND

Mentoring erfreut sich in Deutschland gesellschaftsübergreifend großer Beliebtheit. Noch ist die Anzahl der Programme speziell für Juristen und Unternehmensjuristen begrenzt. Allerdings können auch branchenübergreifende Angebote für die Mitarbeiter in den Rechtsabteilungen durchaus interessant sein.

► Bei beruflichen Fragestellungen ist guter Rat manchmal gar nicht so einfach zu bekommen. Schließlich sind die hierarchische Führungskraft, die Kollegen und das private Umfeld nicht bei allen Anliegen und in jeder Hinsicht die richtigen Ansprechpartner – beispielsweise dann, wenn es um eine größere berufliche Veränderung geht, die unter Umständen den bisherigen Job und das Privatleben betrifft. Unterstützen kann in solchen Fällen ein Mentor oder eine Mentorin, möglicherweise sogar aus einer anderen Branche. Zwar liegt Mentoring im Trend und es gibt in Deutschland unzählige Programme, für Juristen sind sie jedoch schon

nicht mehr ganz so zahlreich und speziell auf die Bedürfnisse von Unternehmensjuristen zugeschnitten sind sie rar gesät. „Viele größere Kanzleien bieten für Associates Mentoringprogramme an, aber in den Unternehmen gibt es speziell für die Rechtsabteilungen viel zu wenig Angebote“, meint Dr. Geertje Tutschka, geschäftsführende Gesellschafterin von Consulting for Legal Professionals (CLP) mit Sitz in München und Salzburg. Dafür gibt es zwei wesentliche Gründe: Zum einen sind viele Rechtsabteilungen eher klein, sodass es schwer ist, ein internes Mentoringprogramm aufzubauen. Zum anderen ist es „schlecht, das in direkter Reportinglinie zu tun, da dort

auch die Performance gemessen und die Umsetzung der Ziele beurteilt wird. Dann aber kann das Mentoring nicht sein Potenzial entfalten“, so Tutschka. Anders sehe es hingegen für Berufseinsteiger aus, für die zusätzlich zur Probezeit ein Mentoring immer sinnvoll sei.

Aufgrund der zumeist überschaubaren Größe der Rechtsabteilungen stellt sich für erfahrenere Unternehmensjuristen oftmals die Frage, wie der weitere Berufsweg aussieht, wenn beispielsweise die Leitung der Rechtsabteilung auf längere Sicht besetzt ist. „Eine Möglichkeit und zugleich ein Trend ist dann die Herauentwicklung in andere Geschäftsbereiche wie M&A oder die Vorstandsebene“, sagt Tutschka. Dann kann es eine Fragestellung im Rahmen des Mentorings sein, wie ein solcher Weg für Juristen aussieht. „Dabei können meiner Meinung und Erfahrung nach Mentoren außerhalb der Rechtsabteilung nicht wirklich helfen und auch die Personalabteilung ist dafür nicht geeignet, da die Mentoren dann oft eine eigene Agenda haben“, meint Tutschka. Um diese Lücke zu füllen, bietet das Beratungsunternehmen daher Mentoring speziell für Juristen sowie Unternehmensjuristen an – und zwar von Juristen. „Für Nachwuchsjuristen und Berufseinsteiger sind wir mit unseren Partnern als externe Mentoren gefragt, haben aber auch beispielsweise diverse Kooperationen im Mentoringprogramm mit Anbietern wie MentorMe, AG Anwältinnen-Mentorinnen des DAV oder Panda Law, um die erforderlich Vielfalt abbilden zu können“, berichtet Tutschka. Unabhängig davon, wer ein solches Programm aufsetze, sei es wichtig, die Mentoren gut auf ihre Rolle vorzubereiten und ein Kontrollsystem aufzubauen, auch, um Vertrauen zu schaffen.

RICHTIGES MATCHING IST WICHTIG

Wieviel Arbeit es bedeutet, ein Mentoringprogramm auf die Beine zu stellen, weiß Dr. Cornelia Nett, Deputy General Counsel bei im Technologieunternehmen Freudenberg mit Sitz in Weinheim. 2015 gründete sie den unabhängigen Verein X² – Power of Two e. V., der über die Grenzen ihres damaligen Arbeitgebers GE Capital hinaus Professionals aus unterschiedlichsten Berufen und Unternehmen in der Rhein-Main-Region sowie qualifizierte Frauen mit Mentoren verknüpft. Die Besonderheit: „Bei uns kann jeder Mentee und Mentor zugleich sein oder auch nur eins von beiden“, betont Nett.

Das Programm findet bereits zum dritten Mal statt, läuft über ein Jahr und richtet sich an alle Büroberufe, steht aber auch Juristen aus Rechtsabteilungen und Kanzleien offen. Der gewünschte Erfahrungshintergrund der Mentees reicht dabei von Berufseinsteigern bis zur ersten Führungsebene. „Zu unseren Teilnehmern zählen auch Associates, die wir mit Partnern aus einer anderen Kanzlei oder Führungskräften aus Unternehmen verknüpft haben“, berichtet Nett. Das Ziel:

DR. GEERTJE TUTSCHKA

Geschäftsführende Gesellschafterin,
Consulting for Legal Professionals (CLP)



© werdewelt

DR. CORNELIA NETT

Deputy General Counsel,
Technologieunternehmen
Freudenberg



© Manika Wrba, Unterhaching

„Wir möchten Personen zusammenbringen, die sich sonst nicht begegnen würden und das gebührenfrei, denn kostenpflichtige Programme gibt es schon genug.“

Besonders wichtig ist dem Verein dabei das richtige Matching auf der Basis der persönlichen Profile. „Ob es funktioniert, ist sehr abhängig davon, wie gut Mentor und Mentee zueinander passen“, weiß Nett. Daher bemüht sich der Verein darum, die individuellen Präferenzen zu berücksichtigen. Um diesen Prozess noch weiter zu verbessern, denkt der Verein darüber nach, in diesem Herbst zum Start des neuen Programms eventuell ein Speeddating voranzustellen. Grundsätzlich bevorzugt sie die Verknüpfung von Menschen aus unterschiedlichen Unternehmen: „Es spricht sich leichter mit jemandem, der aus einem anderen Unternehmen kommt“, findet sie. „Bei einem Mentee aus demselben Unternehmen sollte es zumindest abteilungsübergreifend sein, damit schneller Vertrauen entstehen kann.“ Wie in den Vorjahren auch sind pro Tandem fünf bis sechs Treffen während des Mentorings vorgesehen.

Als Unternehmensjuristin, die selbst als Mentorin am Programm mitwirkt, weiß sie ebenso wie Tutschka um die speziellen Fragen ihrer Kollegen nach der beruflichen Perspektive. Nett: „Oft gibt es in den Rechtsabteilungen nur eine Führungsrolle und selbst in größeren Unternehmen ist es schwer, über die Position als Regional General Counsel beziehungsweise Senior Counsel hinauszukommen.“ Dann gehe es darum, mit dem Mentee von Fall zu Fall individuell herauszuarbeiten, ob auch außerhalb der Rechtsabteilung Entwicklungsperspektiven im Unternehmen bestehen, beispielsweise im Management. „Ich bin überzeugt davon,



© PwC

DR. ANTJE HERRMANN

**HC Business Partner Tax & Legal,
PwC**



© Latham & Watkins LLP

DR. NATALIE DAGHLES

**Rechtsanwältin und Partnerin,
Latham & Watkins**

dass es für die Zufriedenheit im Job hilfreich ist, alle paar Jahre etwas anderes zu machen und empfehle, auch einen seitlichen Wechsel innerhalb des Unternehmens in Betracht zu ziehen“, so Nett.

Als Mentorin zählten zu ihren Mentees bislang noch keine Juristen, sondern eine Underwriterin, ein Vertriebler und ein Supply-Chain-Manager. „Es ist auch für Unternehmensjuristen gut, sich außerhalb des eigenen Aufgabengebiets einmal auszutauschen“, meint Nett und betont: „Manchmal wird man auch bescheidener, wenn man andere Arbeitsbereiche kennenlernt.“ Gerade für den Mentor sei es interessant, einen fachfremden Mentee zu fördern.

Damit diese das Jahr gewinnbringend nutzen, empfiehlt sie den Mentees, sich konkrete Ziele zu setzen und diese auch im Auge zu behalten: „Nach einem halben Jahr sollten sie sich fragen, ob sie auf dem richtigen Weg sind.“ Auf der Auftaktveranstaltung stellt Power of Two e.V. den Tandems daher einen Leitfaden vor und führt bei einem gemeinsamen Treffen alle Tandems in die Grundprinzipien des Programms ein. Dann möchten die Mentoren und Mentees erfahrungsgemäß in Ruhe gelassen werden. „Oftmals werden aus den Mentees dann im Folgejahr Mentoren“, freut sich Nett, die mit ihrem Verein im ersten Durchlauf acht, im zweiten mehr als 20 Tandems hatte und in diesem Jahr mit Programmstart im September 15 neue verknüpfen wird.

In manchen Fällen ist die Personalabteilung auch selbst aktiv und initiiert eigene Mentoringprogramme, wie das Beispiel der Beratungsgesellschaft PwC zeigt. „Pro Jahr fördern wir etwa 20 bis 30 unserer High Potentials mit etwa zwei bis drei Jahren Berufserfahrung, von denen etwa fünf aus dem Be-

reich Legal sind“, berichtet Dr. Antje Herrmann, HC Business Partner Tax & Legal bei PwC in Berlin. Speziell an die Frauen unter den High Potentials richtet sich zudem das Angebot „Up Talk!“, womit Frauen für das Ergreifen von Führungspositionen ermutigt und fit gemacht werden sollen. „Unser Ziel ist es dabei, den Frauenanteil in allen Stufen zu erhöhen und früh damit anzufangen“, berichtet Herrmann. „Dafür stehen den Senior Consultants für ein Jahr Partner, oftmals aus anderen Unternehmensbereichen und Standorten, als Mentoren zur Verfügung, um allgemeine Fragen, die sie in dieser Karrierephase haben, zu besprechen. Allerdings sollen die Kontakte der Tandems auch darüber hinaus bestehen bleiben und ein langfristiger Austausch stattfinden.“ Inhalte sind informelle Regelungen bei PwC, die Erweiterung des Netzwerks und Gespräche über die individuelle Karriereplanung. Zudem nimmt das Unternehmen am von der EU geförderten Mentoringprogramm European Women on Boards teil, das 2015 gestartet ist und hochqualifizierte Frauen dabei unterstützen soll, Top-Entscheidungspositionen zu erreichen und die internationale Sichtbarkeit von für Vorstandsebene bereite Frauen zu erhöhen.

AUF NACHHALTIGKEIT SETZEN

Ebenfalls speziell an weibliche Top-Führungskräfte von Morgen aus Wissenschaft, Gesellschaft und Wirtschaft richtet sich das von Dr. Natalie Daghles, Partnerin in der Kanzlei Latham & Watkins in Düsseldorf, und Sabine Hansen, Director bei der Beratungsgesellschaft Kienbaum in Düsseldorf, im vergangenen Jahr initiierte Cross-Mentoringprogramm, im Rahmen des gemeinnützigen Vereins Initiative Women into Leadership (IWIL). „Bei den Netzwerkveranstaltungen für Frauen fiel uns auf, dass diese oft recht unverbindlich sind“, berichtet Daghles. „Wir wollten deshalb etwas Nachhaltigeres anstoßen und haben schnell gemerkt, wie groß das Interesse ist.“ Es gebe zwar einige Mentoringprogramme innerhalb von Organisationen und auch einige Cross-Mentoringprogramme, allerdings keine regional übergreifenden für Frauen in verantwortlichen Positionen noch unterhalb der Top-Führungsebene. „Oftmals fokussieren die bestehenden Programme auf der Work-Life-Balance und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Direkt unterhalb des C-Levels gibt es allerdings eine Lücke, die wir mit IWIL abdecken möchten“, so Daghles. Die Fragestellungen für Frauen in der zweiten und dritten Ebene seien dann etwas anders und strategischer gelagert, beispielsweise, wie die Führungskraft sich gegenüber ihrem Board präsentiert. „Und je weiter oben eine Entscheidungsträgerin ist, desto weniger Personen gibt es, die als Mentoren in Betracht kommen. Inhouse entsteht dann ein Bottleneck, da beispielsweise in einer Kanzlei nur noch die Partner den erforderlichen Erfahrungsvorsprung aufweisen, zugleich aber diejenigen sind, die über den wei-

„Den Mentees bieten wir mindestens viermal im Jahr den persönlichen Austausch im Tandem mit ihrem Mentor und ein Programm mit vielen Netzwerk- und Fortbildungsveranstaltungen.“

– Dr. Natalie Daghles, Partnerin in der Kanzlei Latham & Watkins

teren Berufsweg entscheiden“, berichtet Daghles, die selbst vor Kurzem Partnerin bei Latham & Watkins wurde. „Beim Cross-Mentoring ist mehr Offenheit möglich.“

Auf der Menteseite richtet sich das Programm an High-Potential-Frauen, die bereits seit drei bis fünf Jahren in einer verantwortlichen Managementrolle sind und deren nächster Karriereschritt beispielsweise die Geschäftsführung, die Bereichsleitung oder eine Aufsichtsratsposition ist. Dazu hat der Verein die entsprechenden Mentoren: „Unsere Mitglieder repräsentieren das eigene Unternehmen durch Personen auf Top-Ebene wie mit Aufsichtsrats- oder Vorstandsmitgliedern, die sich persönlich als Mentoren engagieren. Für IWIL konnten wir männliche und weibliche Spitzenpersönlichkeiten aus unterschiedlichen Disziplinen als Mentoren gewinnen“, so Daghles. Das Commitment zu Diversity sei für die Unternehmen inzwischen von großer Bedeutung und das Programm daher ein Mehrwert. „Den Mentees bieten wir mindestens

duation. Kostenfrei ist es allerdings nicht. Die Unternehmen zahlen pro Jahr derzeit 1.000 Euro für ihre Mitgliedschaft sowie eine einmalige Aufnahmegebühr, die Mentoren für eine persönliche Mitgliedschaft 100 Euro pro Jahr und ebenfalls eine einmalige Aufnahmegebühr. Knapp 30 Mentees nehmen derzeit am Programm teil. Eine von ihnen ist die Unternehmensjuristin Dr. Lena Lindemann, Leiterin Arbeitsrecht und Mitbestimmung im Versicherungskonzern Ergo in Düsseldorf, deren Mentorin Mitglied im Aufsichtsrat eines großen Kreditinstituts ist. „Da ich erst vor Kurzem von der Kanzlei direkt in die Leitungsaufgabe gewechselt habe, ist ein Erfahrungsaustausch mit einer sehr erfahrenen Managerin für den Umgang mit bestimmten Führungssituationen für mich sehr gewinnbringend“, berichtet Lindemann. „Erforderlich sind die richtigen Kontakte, ein gutes internes und externes Netzwerk sowie Befürworter.“ In diesem Zusammenhang geht es in den Gesprächen mit ihrer Mentorin darum, wie sie in den entsprechenden Gremien auf sich aufmerksam machen und sichtbar machen kann, beispielsweise auf der im Unternehmen installierten Global Management Plattform. „Für viele Themen ist mein Chef ein wichtiger Sparringspartner, aber der Austausch mit meiner Mentorin hilft dabei, einen objektiven Blick auf eine bestimmte Situation oder Problemstellung zu bekommen“, so Lindemann. Außerdem bespricht sie mit ihrer Mentorin, welche Schritte diese auf dem Weg nach oben gegangen ist. Ihre eigene Karriere plant Lindemann gezielt: „Je weiter es nach oben geht, desto weniger hängt vom Zufall ab“, glaubt die Arbeitsrechtlerin. ■ *Claudia Behrend*



© Anna Koduk

DR. LENA LINDEMANN

Leiterin Arbeitsrecht und Mitbestimmung, Ergo

viermal im Jahr den persönlichen Austausch im Tandem mit ihrem Mentor und ein Programm mit vielen Netzwerk- und Fortbildungsveranstaltungen. Die Mentoren sind Führungskräfte in Spitzenpositionen wie DAX-Vorstände. Einen solchen Austausch wird man sonst nicht einfach bekommen“, betont Daghles. „Dazu bringen die Mentees ihre Fragen, Gesprächsthemen und konkret formulierten Unterstützungsbedarf in die Treffen mit ein und nutzen aktiv die gebotenen Anregungen, Chancen und Kontakte der Mentorin oder des Mentors.“ In einem Verhaltenskodex ist zudem festgelegt, dass kein Mitgliedsunternehmen einen Mentee aktiv abwirbt.

Abgerundet wird das Programm neben der Tandembeziehung durch Netzwerkveranstaltungen, ein Bergfest sowie eine Gra-



- ✗ Mentoring eignet sich für verschiedene Etappen des Berufswegs: vom Einstieg über den Wiedereinstieg bis zur Entwicklung zur Führungskraft.
- ✗ In Deutschland gibt es bisher nur wenige speziell auf Unternehmensjuristen zugeschnittene Mentoringprogramme, da viele Rechtsabteilungen zu klein sind, um ein internes Programm aufzubauen.
- ✗ Wer ein eigenes Programm aufbaut, sollte die Mentoren gut auf ihre Rolle vorbereiten.