

Geduldiger Berater: Hans Christoph von Rohr (l.) verhalf seinem Schützling Rüdiger Pestlin zum Traumjob bei Berenberg Consult

Hochgepöppelt

Mentoren: Auf dem Weg in die Führungsetage kann ein einflussreicher Förderer unschätzbare Hilfestellung leisten. Ihn zu finden ist nicht nur Glückssache. *manager magazin* zeigt, wie Sie einen Coach gezielt suchen und für sich begeistern.

Sollte es eines Tages üblich werden, Manager aus erfolgreichen Vorgängern zu klonen, Rüdiger Pestlin (39) gäbe den passenden Prototyp ab. Der Mann ist leistungsorientiert, durchsetzungsfähig und überaus ehrgeizig. Dass Pestlin sich zum Topmanager eignet, haben auch die Partner der traditionsreichen Berenberg Bank in Hamburg erkannt. Sie vertrauten dem smarten Diplomaufmann die Leitung der Investmentbank-Tochter Berenberg Consult an.

Erfolgsmensch, der er ist, kann Pestlin doch zugeben, dass er seine Karriere nicht ausschließlich seinem

i Kompakt

Wie Sie einen Mentor finden:

- ◆ Fragen Sie in der Personalabteilung nach – in vielen Unternehmen gibt es spezielle Programme, vor allem für junge Frauen.
- ◆ Gehen Sie den klassischen Weg – bewerben Sie sich als Vorstandsassistent.
- ◆ Beweisen Sie Leistungsstärke und Mut zur Originalität – das ist die sicherste Methode, im positiven Sinne auf sich aufmerksam zu machen.

Können verdankt. Sondern? Er kennt jemanden, bei dem er sich Rat holen kann, wenn es darauf ankommt. Pestlin hat einen Mentor.

Ob als persönlicher Coach, als Fürsprecher oder als neutraler Berater bei einem geplanten Karriereschritt – einen erfahrenen Vertrauten wünscht sich wohl jeder einmal, der vorwärts kommen will. Selten aber hatten junge Manager mehr Anlass, einen Mentor zu suchen als heute – Unternehmen restrukturieren, gliedern Bereiche aus, kaufen zu oder werden übernommen. Laufbahnen sind unsicherer denn

FOTO: NORBERT MICHALKE

je. Einzelkämpfer haben in diesem Umfeld wenig Chancen. Wer gelernt hat, immer aufs Neue Kontaktnetze zu spannen und Verbündete zu suchen, hat es leichter.

Was kann ein Mentor leisten? Mit dem traditionellen Bild vom Übervater, der kraft mächtiger Seilschaften seine Beziehungen beliebig spielen lässt, hat er nicht mehr viel gemein. Zunehmend vertrauen Unternehmen auf Systeme zur Leistungsbewertung. Ob ein Mitarbeiter etwas taugt oder nicht, stellt sich bald heraus. Handfeste Protektion hilft da wenig.

Die Mentoren von heute sind nicht allmächtig, und sie treten unspektakulär auf. Ein Mentor kann der ältere Teamkollege sein oder ein früherer Chef, zu dem ein Vertrauensverhältnis besteht. Es kann der Referent aus einem Fortbildungsseminar sein, zu dem sich eine Freundschaft entwickelt.

Einen Mentor aufzutun oder von ihm entdeckt zu werden hat vor allem damit zu tun, im richtigen Moment am richtigen Ort zu sein, um den richtigen Menschen auf sich aufmerksam zu machen.

Investmentbanker Rüdiger Pestlin fand seinen Mentor, weil er einfach gut war – und das Selbstbewusstsein besaß, das auch zu zeigen.

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG schickte den Corporate-Finance-Spezialisten 1996 nach Mecklenburg-Vorpommern. Dort kümmerte sich der ehemalige Klöckner-Vorstandsvorsitzende Hans Christoph von Rohr (62) als staatlicher Sonderbeauftragter um die Stabilisierung der Ostbeteiligungen des just zusammengebrochenen Bremer Vulkans.

Mit Pestlin rückten zwei Direktoren von McKinsey an, beide jenseits



Tandem auf Zeit: Assistent Dirk Lubig (vorn) organisiert das Büro von Axa-Colonia-Finanzvorstand Wolfram Nolte. Später will er ins Ausland. Nolte wird ihm Türen öffnen.

der 50. Pestlin war das Greenhorn der Truppe, und das bekam er zunächst auch zu spüren.

Einschüchtern ließ er sich nicht. Als er in der ersten Anhörung zum Finanzierungsbedarf einer Wismarer Werft als Einziger aus dem Team keine Zahlen lieferte, sondern ganz lässig drei Wochen Aufschub forderte, fand von Rohr das schlicht dreist. Doch pünktlich zum Fristablauf lieferte Pestlin die Zahlen – und zwar im Gegensatz zu seinen vorschnellen Kollegen die richtigen.

Damit hatte er von Rohrs Sympathie gewonnen. Die McKinsey-Leute durften gehen, von Rohr übertrug Pestlin die Verantwortung für alle Finanzierungsfragen.

Als das Projekt zu Ende ging, erhielt Pestlin drei Jobofferten aus der Investmentbranche. Jede klang verlockend, welche sollte er annehmen? Er bat von Rohr um Hilfe. Stundenlang sezierten die beiden die Vertragsklauseln, malten Plus- und Minuszeichen an den Rand, analysierten die Vor- und Nachteile. Am Ende

FOTO: THOMAS RARSCH

Frauen vor

Wie Mentoring junge Managerinnen fördert

Daimler-Chrysler hat es, Bosch ebenfalls, VW und Hewlett-Packard sind auch dabei. Etwa 30 deutsche Konzerne arbeiten daran, über so genannte Mentoringprogramme mehr Frauen in Führungspositionen zu heben. PR-Gag oder später Sieg des Feminismus? Wohl von beidem ein wenig, aber vor allem Kalkül: Begabte Nachwuchskräfte sind rar, die Firmen brauchen die Frauen.

Prinzip: Ein erfahrener Manager (Mentor) und eine Nachwuchsmanagerin (Mentee) kommen regelmäßig zusammen, tauschen sich über Führungspraxis aus und entwickeln Karriereperspektiven für die junge Frau.

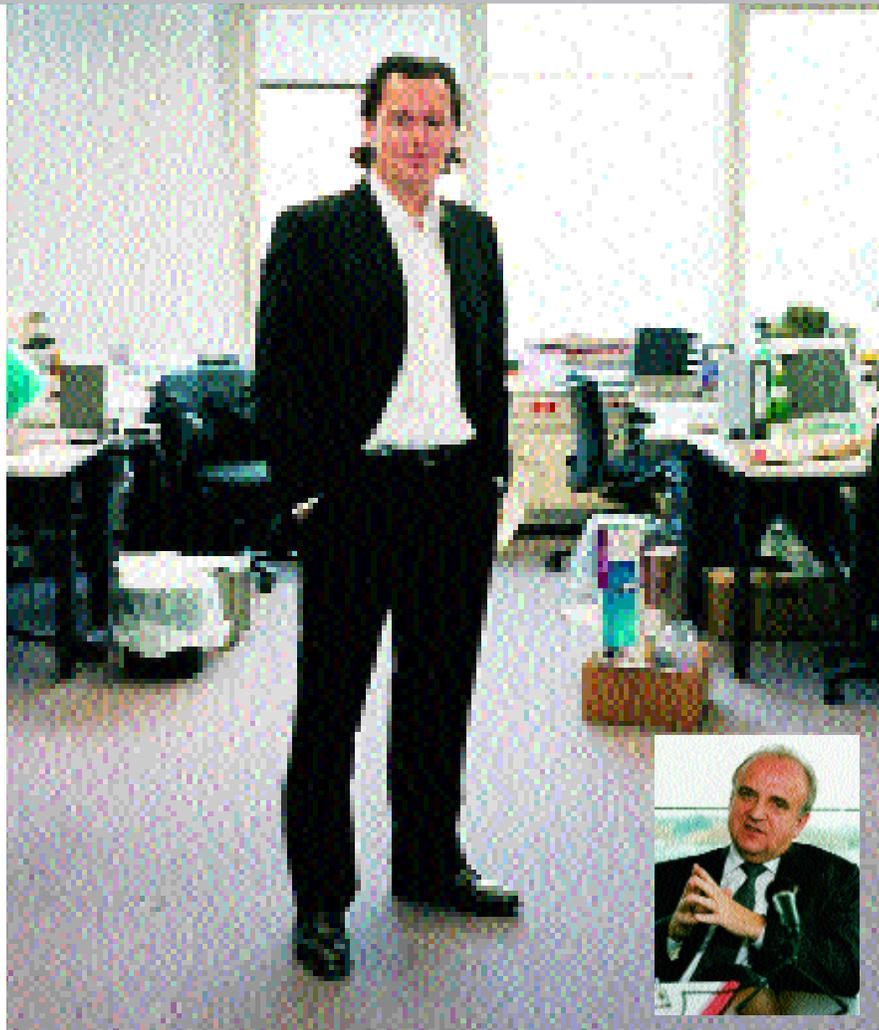


Von Mentoring profitiert: Deutsche Bank-Managerin Bettina von Scheven

Cross-Mentoring: Lufthansa, Deutsche Bank,

Commerzbank und Telekom arbeiten zusammen und tauschen Mentoren untereinander aus. Bettina von Scheven (33), Leiterin Syndicated Loans im Immobilienbereich der Deutschen Bank, beriet sich mit einem hochrangigen Lufthansa-Manager: „Profitiert haben wir beide. Er lernte ein anderes Unternehmen kennen, ich reflektierte meine Ziele.“

Kontakt: Die Karriereberaterin Gabriele Hoffmeister-Schönfelder informiert über Mentoringprogramme in Großunternehmen und vermittelt externe Mentoren. Tel.: 0 40/41 09 55 50, www.kontor5.de. Im European Women's Management Development Network (EWMD) coachen Topmanagerinnen weiblichen Führungsnachwuchs, Tel.: 0 30/7 82 50 75.



Trennung geglückt: Stefan Eishold (großes Foto) assistierte Wolfgang Urban, damals Kaufhof-Chef. Sie passten nicht zusammen. Urban vermittelte Eishold trotzdem einen Job.

entschied sich Pestlin für Berenberg Consult. Von Rohr übernahm bald darauf die Leitung des Industrial Investment Council in Berlin, das internationale Investoren für die neuen Bundesländer gewinnt.

Dass Pestlin und von Rohr sich kennen lernten, war ein glücklicher Zufall. Die einzige Chance, einen Mentor zu finden, ist es nicht.

In vielen Unternehmen ist Mentoring Teil der Personalentwicklung. Die Deutsche Bank führt jedes Jahr einen kleinen Kreis besonders begabter Jungmanager im so genannten Spokesman's challenge zusammen. Die Teilnehmer werden von ihren Vorgesetzten vorgeschlagen. In dem von Vorstandssprecher Rolf-E. Breuer (63) direkt betreuten Trainingsprogramm lösen sie in monatelanger Arbeit eine Strategieraufgabe und präsentieren das Ergebnis einem Gremium von Spitzenmanagern.

Sinn der Übung: Hat einer der Auditoren eine Stelle zu besetzen,

wird er bevorzugt einen der fähigen Spokesmen auswählen.

Auch um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, wird Mentoring immer häufiger eingesetzt (siehe Kasten links).

Wer sich mit institutionalisiertem Mentoring nicht anfreunden kann, mag den klassischen Weg gehen – und sich um eine Anstellung als Assistent des Vorstands oder der Geschäftsführung bewerben.

Eine Assistenz ist nichts anderes als ein Mentorenverhältnis auf Zeit.

In zwei, maximal vier Jahren lernt der Assistent das Unternehmen so intensiv wie möglich kennen. Danach sucht er sich eine operative Aufgabe. Klar, dass er dabei von den Kontakten seines Chefs kräftig profitiert. Im Idealfall gelangt der Assi deutlich

FOTO: MANFRED WITT, MARCUS WERRES, MARTIN JOPPEN



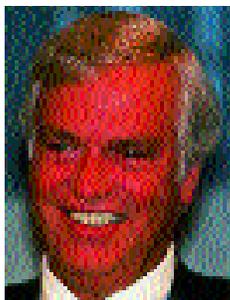
schneller in einen Spitzenjob als seine Altersgenossen, die sich über ein Traineeprogramm nach vorn kämpfen.

Was zeichnet einen solchen Mitarbeiter aus? Wolfram Nolte (51), Finanzvorstand des Axa-Colonia-Konzerns, beschreibt, was ihn an seinem Assistenten Dirk Lubig (27) am meisten beeindruckt: „Er sagt offen, was er denkt.“

Seit zehn Monaten arbeitet Lubig für Nolte. Er plant Noltes Tagesablauf, bereitet ihn auf Vorstandssitzungen vor und entscheidet, welche Termine sein Chef wahrnehmen muss. Auch Anfragen von Analysten fallen in sein Ressort. Lubig versteht sich als Noltes Sparringspartner, der seinen Chef auch mal auf Probleme hinweist und nicht jede Anordnung gehorsam entgegennimmt.

Wenn Lubigs Assistentenzeit nach zwei Jahren beendet ist, will er in eine Auslandsniederlassung wechseln und spätestens in fünf Jahren Bereichsleiter sein. Er kann darauf zählen, dass Nolte ihn auf der Suche nach dem passenden Auslandsjob im Axa-Konzern unterstützen wird.

FOTO: ANDREAS POHLMANN



Rasanter Aufstieg:
Als engste
Mitarbeiterin von
Buch-Chef Frank
Wössner lernte
Birgit Adels den
Bertelsmann-
Konzern intensiv
kennen. Der beste
Start – nach drei
Jahren saß sie im
Topmanagement
der Bertelsmann
Music Group
in Italien.

Zwischen Nolte und Lubig stimmt die Chemie. Neben guten Leistungen ist das die beste Basis für eine gelungene Assistenz. Ob man sich versteht, ob man zusammenarbeiten kann, stellt sich schnell heraus.

Dass die Sache nicht läuft, wenn die Arbeitsstile nicht zueinander passen, hat Stefan Eishold (36) erlebt. Der Vorstandsvorsitzende der Hamburger Filmproduktionsfirma Me, Myself & Eye, der zuvor für die Deutsche Bahn den Luxuszug Metropolitan entwickelt hat, verdingte sich einst als Assistent von Wolfgang Urban (55). Urban führte damals die Kaufhof-Holding.

Eishold besaß vier Jahre Berufserfahrung und einen MBA aus Harvard. Er brannte darauf, seine theoretischen Erkenntnisse über langfristige Unternehmensplanung in die Tat umzusetzen. Urban hingegen suchte, so Eishold, einen Mitarbeiter, der „auch mal aus der Hüfte schießt und schnell Probleme löst“. Nach einem halben Jahr trennten sich die beiden: Eishold wechselte durch Urbans Vermittlung an die Spitze der Hamburger Horten-Filiale. So nahm die Ge-

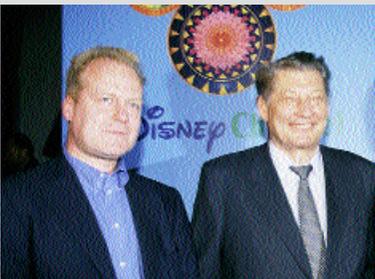
FOTO: SVEN SIMON

Am Seil

Männerfreundschaften und eine, die brach



Ron Sommer und Jo Brauner: Der Telekom-Chef und sein Vertriebsvorstand kämpften schon bei Sony Seite an Seite.



Dieter Hahn und Leo Kirch: Medien-Tycoon Kirch erkor den so klugen wie machtbewussten Hahn zu seinem Kronprinzen.



Joachim Funk und Klaus Esser: Vorgänger Funk setzte den eifrigen Juristen Esser als Mannesmann-Chef durch.



Eberhard v. Kuenheim und Wolfgang Reitzle: Erst förderte er ihn, den Topjob aber verwehrte der BMW-Grande seinem Schüler

schichte für beide ein vorzeitiges, aber wenigstens gutes Ende.

Nicht immer tut ein Vorgesetzter wirklich etwas für seinen Assi. Manche der vermeintlichen Mentees sitzen ihre Zeit als bessere Kofferträger, Postöffner und Redenschreiber ab und verschwinden hinterher auf Nimmerwiedersehen in der Linie.

Um zu wissen, was ein Unternehmen Assistenten zutraut, „muss man sich ansehen, was aus dem eigenen Vorgänger geworden ist“, sagt Birgit Adels (34), ehemals Assistentin von Bertelsmann-Buch-Chef Frank Wössner (59) und heute selbstständige Unternehmensberaterin in München.

Sie selbst hat es gut getroffen. An Wössners Seite verschaffte sie sich nicht nur einen Überblick über alle Aktivitäten des Bertelsmann-Konzerns, sondern betreute auch ein eigenes Projekt. Adels baute die internationale Marktforschung und Kommunikation für die Buchsparte auf.

Nach dieser Bewährungsprobe standen ihr alle Türen offen. Sie wechselte zur Bertelsmann Music Group (BMG) und arbeitete sich in drei Jahren zum General Manager von BMG Italien hoch.

Eine Assistenz ist nicht der einzige Weg, einen Mentor zu finden. Auch Förderprogramme in Unternehmen bieten die Möglichkeit dazu. Wer all dem nichts abgewinnen kann, spricht vielleicht einfach jemanden an, den er für geeignet hält.

Ein Gewinn für die eigene Laufbahn ist eine Mentorenbeziehung immer dann, wenn der Förderer mit seinem Schützling dessen Stärken und Schwächen analysiert und mit ihm Ideen für den weiteren Karriereverlauf entwickelt. Vielleicht kann er auch einmal Türen öffnen.

Die Chancen, jemanden auf sich aufmerksam zu machen, der sich für einen begeistert und zum Coach wird, sind gar nicht so schlecht – vorausgesetzt, die Leistung stimmt.

Und manchmal braucht es einfach ein bisschen Frechheit. So kam einst Rüdiger Pestlin zu seinem Mentor. Seine Karriere gibt ihm Recht.

Eva Buchhorn

FOTO: W. VON BRAUCHITSCH (2), PEOPLE PICTURE, RAINER UNKEL