

Welt am Sonntag 11.11.12

## "An der Spitze kann es einsam werden"

Der frühere E.on- Vorstandsvorsitzende Wulf Bernotat über die Probleme junger Topmanager. Und wie eine von ihm gegründete Firma für Mentoring neue und künftige Chefs unterstützen will *Von Guido M. Hartmann*

Hartmann

Nach einer internationalen Karriere wurde Wulf Bernotat 2003 Vorstandschef des aus VIAG und VEBA entstandenen Energiekonzerns E.on. Nach seinem Ausscheiden bei E.on im Jahr 2010 gründete der promovierte Jurist mit dem ehemaligen Manager Alexander Lancia und der Diplom-Psychologin Isabelle Witte eine Firma für externes Mentoring mit Sitz in Essen. Bernotat ist zudem Mitglied im Aufsichtsrat der Konzerne Allianz, Deutsche Telekom, Metro und Bertelsmann. Daneben berät er den international tätigen Finanzinvestor Permira und die Schweizer Großbank Credit Suisse.

Welt am Sonntag:

Herr Bernotat, nach Ihrem Ausscheiden bei E.on haben Sie die Beratungsfirma Bernotat & Cie. gegründet, die sich auf externes Mentoring der obersten Führungsebene spezialisiert hat. Wen sprechen Sie hier vor allem an?

Wulf Bernotat:

Es geht in erster Linie um die professionelle Begleitung von Karriereschritten auf der oberen Führungsebene. Etwa, wenn ein Bereichsleiter zum Geschäftsführer oder ein Vorstand zum Vorstandsvorsitzenden befördert werden soll. Da entstehen für den Kandidaten plötzlich ganz neue Anforderungsprofile. Völlig neue Stakeholderinteressen rücken in den Vordergrund.

Welche zum Beispiel?

Der Vorstand eines Dax-Unternehmens steht häufiger im Rampenlicht, er wird für die Medien interessant und muss mit Politik und Kapitalmarkt kommunizieren können. Das muss man lernen, und viele machen hier gerade am Anfang Fehler, die vermeidbar sind. Wir sehen uns also primär als Sparringspartner für Manager, die bald in eine CEO-Position kommen oder gerade Chef geworden sind.

Es geht aber nicht nur um die Chefposten in großen AGs wie E.on, wo Sie sieben Jahre lang die Geschicke bestimmt haben, oder? Auch in kleineren Firmen und Familienunternehmen gibt es für neue Chefs viele Klippen, die es zu umsteuern gilt. Worauf muss der neue Chef achten?

Wir bemühen uns vor allem um Kandidaten in Dax-Konzernen, bei großen Mittelständlern und für internationale Beratungsunternehmen. Der neue Mann an der Spitze muss überall dort die Entscheidungsstrukturen begreifen. Vor allem die auf den ersten Blick nicht sichtbaren Strukturen hinter den offiziellen Gremien. Und das alles möglichst schnell.

Wie kommen die Kandidaten mit Ihnen in Kontakt?

Das hängt sehr stark von der Position des Kandidaten im Unternehmen ab. Ist der Kandidat der neue Vorstandsvorsitzende, dann ist der Vorsitzende des Aufsichtsrates die erste Kontaktperson. In aller Regel läuft der Erstkontakt aber über den amtierenden Vorstandsvorsitzenden oder den Personalvorstand. Auf der Ebene unmittelbar unterhalb des Vorstands ist es aber auch schon mal der für das Personalwesen zuständige Bereichsleiter, der uns um Unterstützung bittet. Es gab aber auch schon Fälle, wo sich Manager vor einem



weiteren Karriereschritt selbst bei uns gemeldet haben.

Wie startet dann das Mentoring-Verfahren?

Der Erstkontakt eines Kunden in unser Unternehmen hinein erfolgt in der Regel über die Geschäftsführung, also über Frau Isabel Witte, eine Diplompsychologin, Herrn Alexander Landia oder mich. Wir definieren zunächst in einem Gespräch die genaue Aufgabenstellung und machen uns dann Gedanken, wer im jeweiligen Fall das Mentoring übernehmen soll. Hierbei ist die Eignung des angedachten Mentors von entscheidender Bedeutung. Eine Mentorentätigkeit kann bei uns durchaus 12 bis 24 Monate dauern. Und da ist die richtige Wahl des Mentors natürlich ein ganz entscheidendes Erfolgskriterium.

Auf Ihrer Internet-Seite ist zu lesen, dass auch die "Chemie" zwischen Mentor und Mentee stimmen muss.

Das versteht sich doch von selbst. Und genau deshalb ist die Auswahl des richtigen Mentors auch so wichtig. Die Chemie muss einfach stimmen. Und darum machen wir am Anfang auch immer unseren Chemiecheck. Hier treffen sich der Mentee und der vorgeschlagene Mentor und überprüfen gemeinsam, ob sie miteinander arbeiten können, sich gegenseitig vertrauen und eben die "Chemie stimmt".

Und wenn der Chemiecheck positiv ausgefallen ist?

Dann kommt die Klausur. Dazu begibt man sich etwa eineinhalb Tage in ein schönes Ambiente mit Hotel abseits der Metropolen. Am Anfang geht es erst einmal darum, sich kennenzulernen. In dieser ersten Phase steht der Beruf ganz im Mittelpunkt. In einem zweiten Schritt kommt dann auch das Privatleben zur Sprache. Hierbei bestimmt aber allein der Mentee den Grad der Öffnung ins Persönliche. Unsere Rolle beschränkt sich hier auf die professionelle Moderation. Natürlich können dann auch Auseinandersetzungen in der Familie, Ehekrisen, die Midlife-Crisis oder andere Probleme zum Thema werden. Wenn Sie mit einem Menschen eineinhalb Tage so eng zusammen verbringen, dann bleibt auf jeden Fall nicht mehr viel geheim. Ich habe das als Mentor über zwei Tage selber erlebt.

Wie viele Mentoren können Sie vermitteln, was für einen Hintergrund haben diese Experten?

Wir haben 15 feste Mentoren, die auch alle auf unserer Internetseite zu finden sind. Zudem gibt es fünf weitere Damen und Herren, die nur von Fall zu Fall eingesetzt werden. Fast alle Mentoren sind ehemalige Vorstandsvorsitzende, Vorstandsmitglieder oder Geschäftsführer, die ihre jahrzehntelange Erfahrung an jüngere Führungskräfte weitergeben möchten. Geld zu verdienen spielt für die meisten Mentoren dabei überhaupt keine Rolle. Das klingt ein wenig fremd für ehemalige Top-Manager, ist aber fast immer die Haupttriebfeder.

Ist man als ehemaliger Topmanager denn grundsätzlich geeignet, die Position eines Mentors zu übernehmen?

Nicht jeder Vorstandsvorsitzende oder Top-Manager ist auch als Mentor geeignet. Viele Ex-Chefs sind noch immer auf Sende-Modus, wie wir das nennen. Sie können nicht so gut zuhören und reden lieber selbst. Bei unserer Arbeit sollte aber der Mentee zu 70 Prozent reden, der Mentor nur zu 30 Prozent. Aber die Bereitschaft, sich permanent weiterzubilden ist eine Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Mentor. Wir bereiten deshalb unsere Leute intensiv vor. Wir treffen uns in der Regel zweimal im Jahr zu Fortbildungen. Da wird unseren Mentoren einerseits ein "bestimmter Werkzeugkasten" für die Beratung an die Hand gegeben. Es geht aber auch darum, in Gruppen- und Einzelübungen immer wieder die Sensibilität für typische Verhaltensmuster zu schärfen. Und wir bringen unseren Mentoren auch bewährte Tools aus dem Coachingbereich näher. Ein einfaches, aber effektives Mittel ist beispielsweise die Life Line.

Wie funktioniert das genau?

Mentor und Mentee zeichnen dabei ihre Life Line auf, also die Lebenslinie. Die sieht in etwa aus wie die langjährige Kurs-Kurve eines Dax-Konzerns. In so einer Linie kann man ganz gut darstellen, wie ein Leben bislang abgelaufen ist: Von der Ausbildung über die Heirat, vielleicht die ersten Kinder, manchmal auch Krisen wie Karriereknick, Scheidung oder Trennung. Was ist gut gelaufen, was nicht. Das schafft Vertrauen. Vor allem, weil immer der Mentor mit



seiner eigenen Linie beginnt.

Ist Mentoring nicht eigentlich auch ein Thema für den Aufsichtsrat?

Zumindest der Aufsichtsratsvorsitzende hat manchmal eine durchaus vergleichbare Rolle. Er agiert aber aus der Hierarchie des Unternehmens, aus seiner Kontrollfunktion heraus. Er gibt beispielsweise die Boni für den Vorstand frei, oder entscheidet über die Laufzeit von Verträgen. Das Verhältnis ist also nicht neutral und frei von Hierarchie. Das unterscheidet unsere Arbeit von der eines unternehmensinternen Gremiums. Die Zusammenarbeit mit den Mentees ist völlig hierarchiefrei, wir sprechen mit ihnen vor allem über Handlungsoptionen, aber bewerten ihre Arbeit nicht.

Gibt es auch Führungskräfte, die dem Druck ganz oben nicht gewachsen sind? Wie sind hier Ihre eigenen Erfahrungen? Ist die Luft ganz oben wirklich so dünn und weht dort auch schon einmal ein eisiger Wind?

Also eisig muss die Luft ganz oben nicht sein, aber dünner wird sie schon. Vor allem aber kann man an der Spitze relativ schnell vereinsamen. Den meisten Mitarbeitern fällt es immer noch schwer, sich gegenüber dem Chef zu öffnen. Da sind eben dann doch wieder die Hürden der Hierarchie. Und ein Vorstandsvorsitzender wendet sich auch nicht so schnell an seinen Kollegen, wenn er Rat sucht. Das sind dann eher alte Freunde oder Studienkollegen. So habe ich es zumindest gehalten. Alles in allem lebt man an der Spitze schon ein wenig isoliert und abgeschottet. Viele Informationen erreichen einen nur noch durch einen Filter und nicht mehr direkt. Man will den Chef ja nicht belästigen oder überlasten. Deshalb ist es immer wichtig, den Kontakt zur "Basis" nicht zu verlieren und mit den Mitarbeitern im Gespräch zu bleiben.

Wie viele Klienten haben Sie bereits betreut, wie viele sind es derzeit?

Wir sind ja noch ein junges Unternehmen und haben derzeit zehn Klienten, hinzu kommen noch einige in der Anbahnung. Dieser oben beschriebene Prozess dauert oft neun bis zwölf Monate und muss sorgfältig ablaufen. Genau wie unsere Kunden haben auch wir einen sehr hohen Qualitätsanspruch.

Wer übernimmt die Kosten von 5000 bis 10.000 Euro im Monat? Diese Zahlen waren unlängst zu lesen. Sind sie realistisch?

Der Sponsor ist in der Regel die Firma, für die der Mentee tätig ist. Dazu gibt es Gespräche mit Vorstand, Aufsichtsrat und dem für Personal Verantwortlichen. Die von Ihnen genannte Größenordnung kommt in etwa hin. In wenigen Einzelfällen übernimmt der Mentee die Kosten auch selbst.

Haben Sie eigentlich selber als "Nachwuchsmanager" entsprechende Mentoring-Hilfe vermisst?

Ich glaube schon, dass ich davon im Laufe meiner Karriere profitiert hätte. Beispielsweise als ich in meiner Zeit bei Shell von Deutschland ([Link: /themen/deutschland-reisen/](#)) nach Portugal ging. Ich wurde mit 40 Jahren Chef von etwa 800 Mitarbeitern. Ich kannte weder das Land, noch die Sprache. Mit Ach und Krach habe ich vorher gerade noch zwei Sprachstunden in Portugiesisch genommen, um wenigstens "Guten Tag" sagen zu können. Die Unterstützung durch einen Mentor hätte mich sicher früher fit gemacht. Man hat mich damals einfach ins kalte Wasser geworfen. Das ist aber auch heute noch nicht ganz untypisch für Managerkarrieren.