

LERNEN VON DEN BESTEN

KARRIERE Im wohl höchstrangigen Ratgeberzirkel der Welt vermarkten Spitzenmanager ihre Erfahrung als Mentoren für die nächsten Chefs. Was bringt das?

A photograph of Michael Diekmann, an older man with glasses, wearing a dark blue suit, white shirt, and dark tie. He is standing behind a dark blue podium, gesturing with his right hand. The background shows a modern office interior with white walls, glass railings, and recessed ceiling lights. A large dark blue diagonal shape is overlaid on the bottom right of the image.

**KÖNIGS-
MACHER**

**Michael
Diekmann,**
Aufsichtsrats-
chef der
Allianz,
bereitet seine
Kunden
auf den
CEO-Job vor

Es sind ungewöhnliche Bewerbungsunterlagen, die da unter den Namen einiger der mächtigsten Wirtschaftsführer Europas in Umlauf sind. Links prangt jeweils ein sympathisches Foto, daneben finden sich in Stichpunkten die ausgefallensten Meriten.

„Experienced Chairman“, „Dax, Euro Stoxx 50, Stoxx Europe 50“, „24 years of international senior leadership experience“, „profound networks in Asia Pacific, Americas, Africa and Europe“ – so dient sich etwa Allianz-Grande Michael Diekmann (65) dem Publikum an.

Mit Erfahrungswissen in „technology, digital transformation, insurance, energy“ hofft Jim Hagemann Snabe (54) zu punkten, bis 2014 Co-CEO der SAP und aktuell unter anderem Aufsichtsratschef bei Siemens und Maersk sowie Stellvertreter Diekmanns im Allianz-Aufsichtsrat.

Über Franz Humer (74), lange Jahre oberster Gestalter beim Pharmariesen Roche, lässt sich nachlesen, dass er im Laufe seiner Karriere so ziemlich jede wesentliche Rolle im internationalen Konzernwesen zu spielen gelernt hat, darunter selbstverständlich auch „COO, CEO und Chairman“.

Die Steckbriefe verspricht ein Büro in London im Auftrag des wohl bestqualifizierten FührungskräfteNetzwerks der Welt: Chairman Mentors International, kurz CMi. 73 ehemalige Topmanager aus 18 Nationen preisen sich darin als Dienstleister an, um dem Nachwuchs in der Praxis auf die Sprünge zu helfen.

Wobei von „Nachwuchs“ nur eingeschränkt die Rede sein kann: Die Altmeisterinnen und -meister greifen denen unter die Arme, die ebenfalls ganz nach oben wollen. Finanzchefs, angehende Vorstands- oder Aufsichtsratsvorsitzende und ausgewählte Führungskräfte, die sich „signifikanten Investierens“ in ihre Person würdig erweisen, wie es bei CMi heißt.

„Manche meinen, auf der Ebene braucht man keine Hilfe mehr – aber das stimmt nicht“, sagt Snabe. „Wir ballern die Mentees nicht mit unseren Heldentaten zu. Wir stellen offene Fragen“, sagt Diekmann. „Wir helfen, die nächste Stufe zu nehmen“, sagt Humer.

Buchbar sind neben den dreien weitere Kapazitäten wie Nestlé-Oberkon-

trollleur Paul Bulcke (66), ABB-Verwaltungsratschef Peter Voser (62) oder Roger Carr (73), einst Cadbury-Chairman und heute Chairman des britischen Rüstungskonzerns BAE Systems. Powerfrauen wie die Multiaufsichtsrätinnen Clara Furse (63) und Rona Fairhead (59) komplettieren das elitäre Line-up.

Im boomenden Beratungsgeschäft wollen die Mentoren eine Lücke füllen. Coaches für Life und Schlaf, Ernährung und Leadership finden Leistungsträger an jeder Ecke. Doch bis zum Spitzenpersonal dringen diese Ratgeber selten vor.

Wer will den Anführern denn auch profunde Tipps geben, ohne selbst je die Sturmhöhen der Macht erklommen zu haben? Coach kann sich jeder nennen. Das Tätigkeitsfeld des Mentors dagegen prägten bereits die alten Griechen. In

der Mythologie erzog ein gewisser Mentor den Sohn des Odysseus und bereite ihn auf die Königsrolle vor.

In der angelsächsischen Geschäftswelt greifen Unternehmen schon länger auf solche Königsmacher zurück. Die Professionalisierung der Governance und

immer ausgefeiltere Prozesse der Nachfolgeplanung könnten die Nachfrage nach den Fünf-Sterne-Ratgebern auch in Deutschland anziehen lassen. Neben CMi zielen auch andere Anbieter wie

die vom verstorbenen Eon-Chef Wulf Bernotat gegründete Boutique Bernotat & Cie. auf den High-End-Bereich (siehe Kasten Seite 102). Denn Kungelkarrieren sind in der Dax-Welt immer seltener möglich und von Dauer.

Michael Diekmann kam 2003 noch so ins Amt: Sein Vorgänger Henning ➤

„MANCHE MEINEN, AUF DER EBENE BRAUCHT MAN KEINE HILFE MEHR – ABER DAS STIMMT NICHT.“

Jim Hagemann Snabe



DOPPELROLLE

Als Mentor hilft Siemens-Oberaufseher **Jim Hagemann Snabe** dem Nachwuchs; für seine Vorstände bucht er selbst gern Rat, wenn nötig.



ALTMEISTER

Roche-Legende **Franz Humer** redet auch bei der Berufung neuer Mentoren mit

Schulte-Noelle (78) förderte ihn als Kronprinz; Oberkontrolleur Klaus Liesen winkte die Personalie durch. Heute stehen bei der Auswahl neuer Topleute idealerweise weit vor dem Abtreten des aktuellen Vorstandschefs intern wie extern diverse potenzielle Nachfolger fest.

Für eine höhere fünfstellige Summe (gezahlt wird in Pfund) im Jahr helfen die Mentoren den Kandidaten, Erfahrungslücken zu schließen, und bieten unabhängigen Rat an. Man trifft sich alle sechs bis acht Wochen für zwei Stunden.

Die Erkenntnis, für den Spitzenjob infrage zu kommen, motiviere zu Höchstleistung, belaste aber auch, sagt Diekmann: „Ab dem Moment der Ansprache ist für die Kandidaten nichts mehr normal.“ Innen wechseln „Euphorie und Sorge“, nach außen heißt es Ruhe bewahren. Da kann ein geschützter Raum zur Aussprache sinnvoll sein.

Als bloße Händchenhalter für gestresste Toptalente verstehen sich die Mentoren aber nicht. Sie legen nur mit konkretem Briefing los. Aufsichtsratsvorsitzende geben beispielsweise die Order aus, einen Chefaspiranten in Sachen Resilienz zu überprüfen. Überzeugungskraft, Widerstands-, ja Leidens-

fähigkeit – für derlei Leadership-Attribute haben die Mentoren einen guten Blick.

Sie standen ja selbst alle jahrelang im Feuer. „Man kann sich kaum vorstellen, wie groß der Unterschied zwischen Vorstand und CEO ist“, sagt Multi-

aufsichtsrat Snabe. Nach einem Anruf von Hasso Plattner (76) an einem Samstagmorgen des Jahres 2010 blieb ihm selbst damals nur das eine Wochenende, um sich für den Job im Tandem mit Bill McDermott (59) zu entscheiden. „Am Montagmorgen stand ich in einem All-Hands-Meeting

„NICHTS IST LEICHTER, ALS DEN VORGÄNGER SCHLECHTZUMACHEN. DAVOR MUSS MAN JEDEN ANGEHENDEN CEO WARNEN.“

Franz Humer

vor den Mitarbeitern und sollte die neue Aufgabe eigentlich schon verinnerlicht haben.“ Seitdem achtet er als Aufsichtsrat auf die Nachfolgeplanung, um den Kandidaten Zeit zur Vorbereitung zu lassen. Hat er für Kaeser-Nachfolger Roland Busch (55) bei Siemens einen Mentor bestellt? Da lächelt der Däne mit routinierter Freundlichkeit – entlocken lässt er sich nichts.

Zu den ehernen CMI-Regeln gehört Diskretion: Die Auftraggeber erhalten kein Feedback über den konkreten Inhalt der Zweiergespräche. Die angehenden Spitzenkräfte wiederum erfahren nicht, was ihre Aufsichtsratschefs über sie denken und in welchen Punkten sie an sich arbeiten sollen – das finden sie idealerweise im Laufe des Mentorings eigenständig heraus.

In den oft sehr persönlichen Gesprächen spielen die Mentoren den Moment der Machtübernahme durch. Wie umgehen mit der ständigen Beobachtung durch Mitarbeiter, Investoren, Aufsichtsrat und Öffentlichkeit, dem immensen Druck auf die Familie? Wie die diffizile Abgrenzung zum Vorgänger gestalten?

Mancher lernt in der Beratung, dass der Topjob gar nicht zu ihm passt, will er sich nicht über die Maßen verbiegen. In so einem Fall kann der Mentor helfen, einen gesichtswahrenden Rückzug anzutreten; auch falls einer im Berufungsprozess durchfällt. „Wenn der Nachfolgeprozess gut gemanagt wird, produziert er keine Verlierer“, sagt Snabe.

Und wem die Aufgabe schließlich übertragen wird, der muss, zack, zack, mit einer Agenda bei der Hand sein. Snabe bläut seinen Mentees einen Dreiklang ein: „Strategie, Struktur, Menschen“, in dieser Reihenfolge. Man müsse schon wissen, wo man hinwolle, bevor man sich ein paar verträgliche Kollegen suche: „Den Job des Richtungsweisers kann einem keiner abnehmen.“ Teamplay, allgemein schwer in Mode, ist an der Spitze nicht alles.

Den Wert guter Ratschläge kennt Neumentor Diekmann aus eigener Erfahrung. Ihn ereilte die erste große Bewährungsprobe direkt zum Amtsantritt als Allianz-Chef 2003. Dotcom-Crash und 9/11 hatten den Kurs des Versicherers um 90 Prozent einbre- ➤

chen lassen; das in Aktien angelegte Bilanzvermögen schmolz dahin. Der gelernte Vertriebler hatte vom Kapitalmarkt „keine Ahnung“, musste aber die damals größte Kapitalerhöhung Europas stemmen.

In der Zentrale in München drohten sie in die mentale Falle zu tappen, erinnert sich Diekmann: „Wir dachten, das war doch eigentlich der Markt, der da eingebrochen ist. Nicht unsere Schuld.“ Alarmiert nahm Henry Paulson (74) den Youngster zur Seite. Als Chef der beauftragten Investmentbank Goldman Sachs fürchtete er ein Scheitern des Projekts – und nordete Diekmann auf die Begegnung mit enttäuschten institutionellen Investoren ein. „Das waren sehr harte 48 Stunden“, so Diekmann.

Roche-Legende Humer fand einen wertvollen Ratgeber unter freundlicheren Vorzeichen. Am Anfang seiner Laufbahn in den 70er Jahren begegnete der junge Jurist einem Schwergewicht seiner Branche. Der Mann bot ihm einen Job als Landeschef in Serbien an, Humer lehnte ab. Doch aus dem Gespräch wurde eine lebenslange Freundschaft, die ihm über den Tod seines Freundes hinaus Orientierung bietet.

Ob die Biochemie stimmt, klären die CMi-Mentoren und ihre Mentees in einem persönlichen Vorgespräch. Dann einigen sie sich auf eine Agenda und arbeiten sie ab, manchmal in Monaten, häufiger in mehr als einem Jahr. Oder nach einer Pause wieder aufs Neue, nach Unternehmenswechseln etwa, unter dem Druck einer großen Transformation oder dem Eintritt in einen neuen Markt, dessen kulturelle Codes man sich erst aneignen muss.

Vor 18 Jahren hat ein Norweger den CMi-Zirkel ins Leben gerufen; heute sind zwei Ex-Partner von Goldman Sachs und ein griechischer Reeder investiert. Bislang agiert die Edeltruppe ausweislich der Kundenliste vor allem in Nordeuropa, der deutsche Sprachraum gilt als Entwicklungsland. Die Mentoren beraten selten vor der eigenen Haustür – natio-

nalitäten- und branchenübergreifender Austausch gehört zum Prinzip. Sie sind Spezialisten für Kernfragen, die sich jede Generation an der Spitze wieder neu stellt: Wie geht man mit feindlichen Kollegen um? Wie bewahrt man ein Privatleben? Wie stellt man es an, von der Arbeitsflut nicht überrollt zu werden?

Gespräche im Wohnzimmer

In der Regel beraten die Mentoren ihre Schützlinge persönlich, derzeit läuft Corona-bedingt vieles über Videocalls. Ansonsten lädt Diekmann ins Palais Preysing, eine der nobelsten Adressen Münchens; dort teilt er sich ein Büro mit seinem ehemaligen Vorstandskollegen Paul Achleitner (64) und dessen Frau Ann-Kristin (54), Ex-Siemens-CEO Peter Löscher (63) und Joachim Faber (70), ehemaliger Oberaufseher der Deutschen Börse.

Humer, der Österreicher mit Schweizer Pass und joviale Weltenbummler, lädt lieber zu sich an einen seiner vier Wohnsitze, meist nach Zürich oder London. Dem Mann eilt der Ruf voraus,

„WIR BALLERN DIE MENTEEES NICHT MIT UNSEREN HELDENTATEN ZU. WIR STELLEN OFFENE FRAGEN, HÖREN ZU.“

Michael Diekmann

trotz Hochglanzkarriere auf dem Teppich geblieben zu sein. In einer Doppelrolle als Vorstandschef und Verwaltungsratspräsident ließ er beim Schweizer Roche-Konzern keinen Stein auf dem anderen und machte aus dem schwächelnden Familienunternehmen in 15 Jahren einen hochprofitablen Innovationschampion. Von Big Pharma wechselte er in die Konsumgüterzene, als Chairman des weltgrößten Spirituosenherstellers Diageo. Im Board der Citigroup kümmerte er sich um Ethik und Unternehmenskultur. Mehr globale Businesserfahrung geht kaum.

Thomas Schulz (55) schätzt den Rat des Seniors. Der Deutsche hat über 20 Jahre in skandinavischen Unternehmen Karriere gemacht, seit sieben Jahren leitet er den dänischen Anlagenbauer FLSmidth in Kopenhagen. Mentoren hatte er immer mal wieder, „in Skandinavien gehört das dazu“. Seit 2019 ist er nun CMi-Kunde. Nicht um das Ausbügeln von Defiziten gehe es in den Sitzungen, sagt Schulz, es sei eher eine

„Auszeichnung für Leistungsträger: Mit der Wahl von Mentoren signalisieren Manager Lernbereitschaft.“

Ein kluger Mentor erweitere den „Tunnelblick“, der sich nach etlichen Jahren an der Spitze zwangsläufig einstelle. Mit Humer diskutiert Schulz das große Ganze: Brexit, geopolitische Konflikte, die Folgen der Corona-Krise. Und die anspruchsvollen Ziele, die er seinem Unternehmen gesetzt hat. FLSmidth soll seine Emissionen bis 2030 auf null reduzieren. Ein anstrengender Wandel, den der Chef im Konsens mit allen Stakeholdern durchziehen muss. Humer – „ruhig, erfahren, gradlinig, direkt“ – navigiert mit ihm zusammen durch die „enorme Komplexität“.

Für die Ex-Bosse lohnt sich der Job eher emotional: Sie bleiben nah am Geschehen und haben spürbar Freude, gebucht und gebraucht zu werden. Von einer „enormen Vertrauensbasis“ und „intensiven, tiefen Gesprächen“ mit seinen Mentees schwärmt Humer. Was ihn nicht daran hindert, den Jüngeren deutlich die Meinung zu sagen, wenn es nötig erscheint – und in der Folge immer wieder nachzuhaken, ob die Intervention denn auch erfolgreich war.

Über einen seiner schwereren Fälle, ebenfalls ein CEO, hatte dessen Aufsichtsratschef im Rahmen einer Feedbackrunde herausgefunden, dass der Mann das gesamte Team in den Wahnsinn zu treiben drohte mit seinen endlosen Belehrungen. Humer pirschte sich als Mentor vorsichtig heran. Er riet ihm, in Sitzungen vielleicht einmal mitzuschreiben, anderen Kollegen bei Wortmeldungen den Vortritt zu lassen oder – wenn der Druck zum eigenen Vortrag unermesslich wurde – wenigstens auf die Uhr zu schauen: „Länger als zwei Minuten müssen nicht sein.“

In solchen Momenten freilich nähert sich das Mentoring dem Babysitting und damit einer Aufgabe, die selbst engagierte Aufsichtsratschefs nicht übernehmen könnten. In ihrer Rolle als Aufseher supervisieren auch Diekmann und Snabe in erster Linie die sachlichen Entscheidungen der Operativkräfte, nicht deren Sorgen, Nöte und Charakterschwächen. Ein Aufsichtsratschef kann den Vorstand nicht täglich an die Hand nehmen, heißt es im Kreis der Mentoren – und ei-

nen Vorstand treiben manchmal Fragen um, die er seinem Aufsichtsrat nicht stellen mag.

Derzeit sind nur rund 15 Prozent der CMi-Mentees Frauen; die Managementsenioren wollen daran durch ihre Arbeit etwas ändern. „In drei, vier Jahren werden wir wahrscheinlich zwischen 40 und 50 Prozent sehen“, prognostiziert Humer. Selbst sozialisiert in reinen Männerrunden, wollen die Herren weg vom „Old Men’s Network“ (Snabe) und raten das auch ihren Auftraggebern. Weibliche Mentees sind „meist ein bisschen besser vorbereitet“ (Snabe), leider noch immer „doppelbelastet“ (Diekmann), aber „sehr interessiert an Rückmeldungen“ (Humer). Damit mehr Frauen es bis in Spitzenpositionen schaffen, müssen sie zuvor Erfahrung in operativen Ressorts sammeln. Mithilfe von CMi sollen sie sich das zutrauen.

Menschenkenntnis ist gefragt in der Mentorenrolle, auch das Talent zum Zuhören. Eine Ausbildung in psychologischer Gesprächsführung absolvie-

ren die Chairmen nicht, auch auf systematische Supervision wird verzichtet – man verlässt sich darauf, dass sie es freestyle hinkriegen. Ein- oder zweimal im Jahr kommen alle zu zweitägigen Treffen zusammen und teilen ihre Erlebnisse in kleinen Arbeitsgruppen, auch dies läuft – so versichern sie – anonymisiert.

Diekmann, Humer, Snabe und ABB-Mann Voser sind in der Runde stets die Einzigen mit Nähe zum deutschen Sprachraum. Man verspüre in dieser Hinsicht keinen Rekrutierungsdruck, heißt es bei CMi. Deutsche Manager mit ihren oftmals lebenslang ans gleiche Unternehmen gebundenen Karrieren gelten im Zirkel der polyglotten Multifunktionsträger als eigene Spezies.

Ob aus den Begegnungen von Mentoren und Mentees auch Freundschaften entstehen? Eher nein. Schafft es der Beratene in den Kreis der Unternehmenslenker, läuft man sich ja ohnehin irgendwann wieder über den Weg.

■ Eva Buchhorn



GEISTIGE NÄHRUNG

Nestlés Verwaltungsratschef Paul Bulcke gibt als einer von 73 Chairmen und Chairwomen sein Wissen weiter