

Vergesst Networking - oder macht es richtig

Haas

2019

ISBN 978-3-8006-6065-0

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

eine Chance gegeben und mich sehr beeindruckt. Sie kannte mich keine drei Wochen, als sie mich fragte, was ich beruflich erreichen möchte. Ich habe sie mit großen Augen angeschaut. Ich wusste gar nicht, welches meine Ziele sind, ich wollte in dem Moment nur einen Job und mich versorgen in der neuen großen Stadt. Sie sagte, entscheide was du willst, und ich gebe dir Zugang zu meinem Netzwerk. Das war wirklich interessant und eine für mich bis dahin einzigartige Erfahrung.

Die zweite Person ist Jeffrey Himmel. Wir haben uns durch die Alumni Freiburg Nordamerika kennengelernt und er ist in der Businesswelt als Unternehmer sehr erfahren. Als ich ihn ungefähr ein Jahr kannte, habe ich ihn gefragt, ob er mein Mentor sein möchte. Er antwortete, dass er sich schon längst so sehe. Meine Mentoren vereint ein Charakterzug: Flexibilität und Offenheit gegenüber Menschen und ein authentisches Interesse daran, ihr Wissen weiterzugeben und von anderen zu lernen.

Wer profitiert beim Mentoring?

Alle. Es wäre zu einfach, zu denken: Was haben die Mentoren davon, dass sie jemandem helfen? Ich musste da schon ein wenig umdenken. Was habe ich denen zu bieten? Warum helfen die mir? Aber wenn ich mir überlege, warum ich anderen helfe oder Menschen zusammenbringe, dann mache ich das, weil ich es gerne tue. Menschen helfen gerne Menschen. Wenn man echtes Interesse zeigt an dem, was sie machen, und Fragen stellt, dann eröffnen sich Welten. Jeff arbeitet als Unternehmer in der Stahlindustrie. Davon hatte ich zuvor keine Ahnung. Man lernt etwas und auch die Mentoren lernen von einem. Jeff hat vielleicht auch etwas dazugelernt durch meine Erfahrungen als junge Frau in der Arbeitswelt. Hier in den USA liegt der Fokus stark auf: „Paying it forward“, in Vorleistung gehen.

Auch der Soziologe Reinhard Kreissl hat positive Erfahrungen mit Mentoring:

„Ich hatte zwei Mentoren. Meinen ersten Professor in München und meinen Doktorvater. Ersterer war ein Ordinarius vom alten Schlag, der sich um seine Studenten persönlich kümmerte und sich für sie einsetzte. Da er nicht meinem Fachbereich angehörte, sondern Jurist war, konnte er naturgemäß nur bedingt Dinge für mich regeln. Intellektuell war mein Doktorvater in Kalifornien mein Mentor.

Mentoren sind äußerst wichtig. Man braucht sie für das Learning on the job. Gerade in akademischen Berufen bereitet das Studium nicht unbedingt auf die Praxisanforderungen vor. Es macht einen Unterschied, ein wissenschaftliches Buch zu lesen oder einen Forschungsantrag so zu stellen, dass er Chancen hat, positiv beschieden zu werden. Wie das System Wissenschaft funktioniert, lernt man erst außerhalb.“



Mentoren sind nicht nur für junge Leute am Berufsbeginn wichtig, sondern auch für Berufserfahrene, die sich auf neue Wege begeben, und Frauen, die nach langer Kinderbetreuungs- oder Pflegezeit wieder in den Beruf einsteigen. Männer betrifft das deutlich weniger.

Mentoring in Unternehmen

Mentoring-Programme sind kostengünstige Personalentwicklungsmaßnahmen. Wenn sie gut durchdacht und richtig aufgesetzt werden, entfalten sie nachhaltig positive Wirkung für die Mentees, Mentoren und das Unternehmen. Man unterscheidet Mentoring-Programme innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation und Cross-Mentoring, das von mehreren Akteuren zusammen durchgeführt wird, zum Teil auch zusammen mit der Verwaltung. So haben die Mentees Gelegenheit, über den Tellerrand des eigenen Unternehmens zu schauen.

Es macht einen Unterschied, ob man einem Mentor in einem Mentoring-Programm begegnet oder das Leben Mentor und Mentee zusammenbringt. Wenn etwas institutionalisiert ist, läuft ein Programm. Leider findet dabei nicht immer ein durchdachtes Matching statt, das sicherstellt, dass das Tandem mit hoher Wahrscheinlichkeit zusammenpasst. Sucht und findet man sich, ist der Mentor vom Potenzial des Mentee überzeugt. Das entfaltet in der Regel eine andere Qualität und Intensität.



Recht neu ist das sogenannte Reverse-Mentoring. Wir treffen es insbesondere im Digitalisierungskontext an: Hier unterstützen die Digital Natives die Digital Immigrants, wobei Letztere immerhin behaupten können, dass ihre Generation das Internet erfunden hat.



Mentoring macht auch in kleinen und mittleren Unternehmen Sinn. Man kann auch den Begriff des Paten wählen, der neuen Mitarbeitern an die Seite gestellt wird. Zudem funktioniert auch hier Cross-Mentoring. Der Mittelstand kann da noch jede Menge Schätze heben.

Die Berliner Verkehrsbetriebe sind mit über 13.000 Mitarbeitern gewiss kein kleines Unternehmen, doch selbst sie nutzen externe Angebote. Gerne lasse ich die Vorstandsvorsitzende u Wort kommen.

Liebe Frau Dr. Nikutta, gibt es bei der BVG Mentoring-Programme, insbesondere Reverse-Mentoring?

Wir vernetzen die Mitarbeiter auch über Mentoring-Programme – hausintern für neue Mitarbeiter, wir nutzen aber auch Cross-Mentoring mit anderen Unternehmen. Ich bin Vize-Präsidentin des Vereins Berliner Kaufleute und Industrieller. Dort gibt es ein gutes Mentoring-Programm. Reverse-Mentoring beobachte ich. Wir haben es jedoch noch nicht insti-

tutionalisiert, doch es gibt einen jungen IT-Mitarbeiter, der die perfekte Anlaufstelle für alle Führungskräfte ist. Er weiß immer Rat. Auch ich befrage ihn oft.

Vorgesetzte als Mentoren

Ich erlebte einen Vorgesetzten, sehr anspruchsvoll, sehr fordernd, aber auch fördernd, als Mentor. Das brachte mich im Job mehr voran als alles andere.

Einen solchen Vorgesetzten kann ich jedem nur wünschen, ungeachtet dessen, dass er mich vor einer Attacke zwar warnte, mir aber nicht beisprang: „Es wird in der Sitzung gleich fürchterlich für Sie werden, doch gemeint bin ich.“ Es wurde fürchterlich. Er saß neben mir und sagte kein Wort. Es hätte allerdings auch nichts gebracht. Ich bin dankbar dafür, dass ich nicht völlig überrascht wurde.

Exkurs

Ich machte als Mitarbeiterin und stellvertretende Abteilungsleiterin des Beteiligungsbereiches einer Bankholding, die drei Berliner Banken unter ihrem Dach vereinte, und später als Chefin des Geschäftsleitungssekretariats der zugehörigen Immobilienholding die spannende Erfahrung, viele Jahre vorstandsnah zu arbeiten. Ich verantwortete u. a. die Sitzungsvorbereitung sämtlicher Gremien. Meine Aufträge waren häufig ein Buch mit sieben Siegeln, sehr offen gehalten, häufig sehr (unternehmens-)politisch. Es ging um die Frage hinter der Frage. Das trainiert. Von unschätzbarem Vorteil war, dass ich meinem Vorgesetzten vertrauen konnte – er übermittelte sämtliche Informationen, die er selbst hatte, und darüber hinaus seine Einschätzung zur Interessenlage der Akteure.

Ganz anders der Abteilungsleiter des Beteiligungsbereiches: Alle wussten, er bekam seinen Posten durch Vitamin B und hält Informationen zurück. Die Sekretärinnen bezeichneten ihn wenig schmeichelhaft als Tanzknopf. Nach einem Eklat – er hatte es dazu gebracht, dass man mir beinahe in der Probezeit kündigen wollte – musste ich nicht mehr mit ihm zusammenarbeiten, sondern berichtete direkt an den Bereichsleiter. Von da an lief es mit der Zusammenarbeit und meiner Karriere großartig: klare Aufträge, klares Feedback, kein Behindern, sondern Unterstützung, wo immer möglich. Schließlich empfahl er mich für eine interessante Führungsposition in der erfolgreichsten Konzerngesellschaft.

Ich hatte meinen Mentor gefunden oder er mich. Der Begriff fiel nie, allenfalls indirekt, als ich irgendwann ein Paket mit Reemstaler Wein bekam, der den symbolträchtigen Namen „Mentor“ trug. Ich mag solche Eleganz und Finesse. Von meinem Bereichsleiter habe unendlich viel gelernt und bin ihm sehr dankbar, auch wenn er mich arbeiten ließ wie ein Pferd. Es machte viel Spaß, all diese komplexen Themen zu bearbeiten. Man sieht: Führung ist eine Frage des Mindsets und nichts für Kleingeister.

Mentoren oder Coaches: Was bringt Sie mehr voran?

Mentoren oder Coaches: Wenn beides zu haben ist, sofort zugreifen. Der signifikante Unterschied ist, ein Mentor wird nicht bezahlt. Ein Mentor glaubt an uns und berät uns. Ein Coach arbeitet mit uns an unseren Themen, geht mit uns ins Detail und in die Arena. Der Vorteil: Man ist nur zur Bezahlung der Rechnung verpflichtet und kann Coaches austauschen. Der größte Nachteil: Sie können in der Regel weder einen Job, eine Beförderung noch Aufträge verschaffen. Dafür haben sie nicht den entsprechenden Background und auch nicht die Beziehungen. Zudem fehlen Insiderkenntnisse aus dem Unternehmen. Womöglich haben sie nie in einem Unternehmen, geschweige denn Konzern gearbeitet und kennen alles nur vom Hörensagen, dem grünen Tisch.

Vorgesetzter als Coach

Glücklich kann sich schätzen, wer einen Vorgesetzten hat, der sich als Coach begreift. So jemand kann uns dabei helfen, unseren blinden Fleck zu erkennen. Seine primäre Aufgabe ist das m.E. nicht. Er soll Ideen entwickeln, um das Unternehmen voranzubringen, Mitarbeiter dabei auf die Reise mitnehmen und ihnen die Förderung zukommen lassen, die dafür erforderlich ist. Gewiss werden wir lernen, aber in hoher Eigenverantwortung. Kein Vorgesetzter ist unser Kindermädchen, das uns alles aus dem Weg räumt.

Vorbilder

Ich halte Vorbilder für sehr wichtig und bin daher immer wieder erstaunt ob der Irritation, wenn ich Führungskräfte oder Experten in meinen Seminaren nach Vorbildern frage. Bisweilen kommt als Antwort, dass man diese oder jene Facette von Steve Jobs, Elon Musk oder jemand anders bewundere. Ich hielt mich schon für komplett antiquiert, bis ich im letzten Wintersemester auf die Idee kam, diese Fragen meinen Studenten an der Beuth Hochschule für Technik zu stellen. Eine Studentin – eine der besten und engagiertesten dieser Lehreinheit – versöhnte mich mit der Welt. Sie fragte nämlich: Vorbild für welchen Bereich? Und hatte dann für drei Themen Vorbilder parat.

Ich weigere mich, dies damit zu erklären, dass nur ganz junge Menschen Vorbilder bräuchten. Dass junge Leute allgemein an Vorbildern Interesse haben, ist ein Rückschluss der aktuellen Arbeitsmarktstudie 2019 von Young Capital, die in Zusammenarbeit mit der Universität Utrecht entstand. Danach können Manager punkten, die eine Vorbildfunktion haben. Das wurde als einer von fünf Bereichen identifiziert, in denen Nachholbedarf bei Führungskräften besteht. Man muss es ja nicht Vorbild nennen, denkbar wäre auch der Begriff Inspirator. Es können im Laufe des Lebens verschiedene Menschen sein, weil sich unser Umfeld und wir uns verändern

und private wie berufliche Interessen einem Wandel unterliegen. Wie auch immer, Vorbilder können eine Hilfe sein, Orientierung bieten auf dem Weg zu Erfolg und Zufriedenheit.

Höchst interessant äußerte sich Dr. Notker Wolf, der emeritierte Abtprimas der Benediktiner, zu Mentoren und Vorbildern. Das vollständige Interview mit ihm finden Sie in der Networking-Lounge No. 2.

Lieber Herr Abtprimas, hatten Sie Mentoren?

Nein. Der Mentor ist für mich die Regel Benedikts und natürlich das eine oder andere Vorbild. Ich glaube, wir unterschätzen die Bedeutung der Vorbilder. Es geht nicht darum, dass ich besonders Vorbild sein will, ich bin es automatisch vom verhaltenspsychologischen Gesichtspunkt aus, denn andere Leute suchen Orientierung. Für junge Menschen, für Heranwachsende ist es sehr wichtig, dass sie z. B. in Lehrern u. a. das Vorbild eines menschlichen Umgangs erleben und auch der Werte. Da steckt eine Einheit von Person und Theorie.

In Ihrem Buch *Die Kunst, Menschen zu führen* erwähnen Sie, dass Jugendliche oft keinem Erwachsenen von einiger Bedeutung begegnen, angefangen bei den Eltern und Lehrern. War das früher besser?

Das ist heute schlimm. In der Agrarzeit war der Vater der Familie natürlich das Vorbild, im Industriezeitalter dann oft der Firmenchef. Wenn ich an den alten Siemens denke, war das schon etwas anderes als die Manager heute. Oder Krupp, der für seine Arbeiter eine ganze Siedlung hat erbauen lassen.

Häufig werden Unternehmer negativ dargestellt und Unternehmensbelange nicht erkannt oder verkannt. Arbeitnehmer sind nicht per se immer im Recht. Ich habe mit Betriebsräten darüber gesprochen und klargelegt, man kann nicht in jedem Fall den Arbeitnehmer nur verteidigen. Wenn einer eine ruhige Kugel schieben will, dann soll er das, aber wenn er in einem Team eine ruhige Kugel schieben will, dann leiden die anderen darunter, denn die Leistung muss ja erbracht werden. Das ist dann ein Fall von Ungerechtigkeit.

Alumni-Wesen im Aufwind

Wir können viel von den USA und auch den Briten lernen. Sie sind uns Deutschen Meilen voraus bei jeder Form von Networking. Ich spreche hier von Mentoring und einem Alumniwesen, dessen Vorzüge wir hierzulande mit Verzögerung von 15 Jahren oder mehr so langsam erkennen. Die Universitäten schritten voran, die Unternehmen folgten, wobei das nicht für international agierende Unternehmen gilt, die aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum stammen. Diese Konzerne haben natürlich Alumni-Netzwerke.

Erfolgsbooster universitäre Alumni-Netzwerke

Ich gehöre zu den Alumni Freiburg. Meine Alma Mater ist die altherwürdige Albert-Ludwigs-Universität, wo ich Rechtswissenschaften studierte und stolz war, dass sie zu den Hochschulen gehört, die einem die Scheine und Examina nicht leicht machen. Freiburg war etwas für die härteren Knochen. Dankeschön, auch wenn wir damals fluchten, dass „die Vier die Eins des kleinen Mannes ist“ – mit 4 von 18 Punkten hatte man das Juraexamen bestanden. Ab sieben Punkten hatte man wie ich ein Prädikatsexamen. Gut 40 Prozent der Aspiranten fiel durch.

Im Zuge der Recherchen zu Alumni-Netzwerken für den *Crashkurs Networking* registrierte ich mich bei den Alumni Freiburg, war aber nur eine Karteileiche. Doch als 2017 erneut die Speaker Masterclass der Scherer Academy am weltberühmten Schauspiel- und Theaterinstitut Lee Strasberg anstand, erkundigte mich beim Freiburger Alumni-Büro, wer von den Alumni in NY lebe. Katrin Kempiners wurde als Ansprechpartnerin benannt, die zusammen mit Jeffrey Himmel dem Freiburg Alumni Club Nordamerika vorsteht – zwei wunderbare Menschen mit ausgeprägtem Networking-Gen. Kaum hatte ich Katrin von meinem neuen Buch, der *Löwen-Strategie*, berichtet, kam die Nachricht: „Ich habe mit Jeffrey gesprochen, wir machen ein Bookevent mit dir.“ Und so kam es, dass meine Löwen nach der Buchvorstellung in Berlin im Mai 2017 am 28. August 2017 im noblen Princeton Club in NY eine weitere Buchpremiere feiern durften.

Nach meinen beiden Keynote Speeches im Princeton Club entstand ein wunderbarer Netzwerkeffekt. Ich sagte etwas flapsig zu Dr. Markus Lemmens: „Wenn Ihnen mein Vortrag gefallen hat, empfehlen Sie mich doch bitte weiter.“ Und schenkte ihm ein Exemplar der *Löwen-Strategie* mit persönlicher Widmung. Noch nicht in Berlin zurück, erhielt ich eine E-Mail mit der Bitte, einen Beitrag für das renommierte Wissenschaftsmanagement Magazin der Lemmens Media Group zu schreiben. Ich hatte nämlich den Verleger persönlich kennengelernt. Er war damals Leiter des Verbindungsbüros von EUCOR, des Verbundes von Forschungsinstituten von fünf Universitäten im Dreiländereck Deutschland, Frankreich, Schweiz. Es war großartig: Ich publizierte nicht nur einen fünfseitigen Fachbeitrag, zu meiner großen Überraschung hatte eine wissenschaftliche Mitarbeiterin eine zweiseitige Buchrezension verfasst. Networking vom Feinsten.



Networking-Lounge No. 7: Die Alumni-Lounge (Teil 1: Verehrte Alma Mater)

Ich habe Katrin Kempiners und Jeffrey Himmel am Tag vor der Buchpremiere der Löwen-Strategie im Princeton Club in NY erstmals persönlich getroffen und gleich interviewt. Hier kommt ein Update der Interviews.

Auf zwei Kontinenten zu Hause: Katrin Kempiners

Zur Person

Katrin Kempiners ist Alumna der Universität Freiburg und der University of Virginia, Darden School of Business. Als doppelte Staatsbürgerin von Deutschland wie auch den USA ist sie vertraut mit den interkulturellen Differenzen und den Herausforderungen eines internationalen Arbeitsalltags und der Wichtigkeit von starken und diversen Netzwerken. Nach mehreren Jahren beim DAAD New York, angesiedelt im Deutschen Konsulat, entschied sich Katrin für einen Berufswechsel durch einen Global Executive MBA an der Darden School of Business. Im September 2019 wird Katrin ihre neue Stelle als Senior Consultant bei Ernst & Young in New York antreten.

Lieber Katrin, ich halte dich für eine sehr gute Netzwerkerin: Du engagierst dich nicht nur für die Alumni Freiburg Nordamerika, sondern warst auch mir gegenüber sehr aufgeschlossen, als ich Kontakt aufnahm. Was bedeutet Networking für dich?

Mir ist es wichtig, strategisch Unterstützung zu suchen. Ich glaube, ein gutes Gespür dafür zu haben, mit wem ich auf einer Wellenlänge liege, wo ich Vertrauensverhältnisse herstellen kann und wo sich gegenseitige Unterstützung entwickeln kann. Ich habe es geschafft, mir ein tolles Mentoren-Netzwerk aufzubauen, für das ich sehr dankbar bin. Das sind Menschen, die ich sehr bewundere und die es mir ermöglichen, viel von ihnen zu lernen. Ohne andere Menschen geht es nicht. Niemand wird alleine erfolgreich. Im Grunde sind es bei mir drei Erfolgsfaktoren: Mentoren, Teamarbeit und Menschenkenntnis.

Networking bedeutet für mich, anderen Menschen offen und authentisch zu begegnen. Um das tun zu können, muss man sich gut überlegen, welche Ziele man hat, und sich selbst gut kennen. Gleichzeitig ist es wichtig ein authentisches Interesse am Gegenüber zu haben nach dem Motto: „Gewinne Freunde, bevor du sie brauchst.“ Ganz wichtig ist dabei auch, sich verletzlich zu zeigen, Schwächen zuzugeben. Es ist oft nicht so einfach, zu sagen „Ich brauche Hilfe“ oder „Ich kenne mich nicht aus“. Wenn man sich aber öffnet, merkt man, wie gerne andere Menschen ihre Erfahrungen teilen und auch, wie man anderen weiterhelfen kann.

Welches ist dein bislang wichtigstes Networking-Erlebnis?

Als ich vor ca. fünf Jahren zurück in die USA zog, nach New York, kannte ich dort niemanden. In Freiburg hatte ich auf Lehramt studiert, und wenn man eine so vorgeplante Berufslaufbahn anstrebt, ist Networking nur begrenzt relevant. Deswegen hatte ich auch kein Netzwerk im Umfeld, als ich beschloss, einen MBA in den USA anzustreben, und musste mir erst eines aufbauen. Als ich in New York ankam, hatte ich genug Ersparnis für die ersten 10 Wochen, aber dann brauchte ich ein Einkommen. Also bin ich auf Jobsuche gegangen und habe angefangen, Menschen kennenzulernen. Drei Jahre später konnte ich mich mit der vollen Unterstützung meines Netzwerkes für mein MBA-Studium bewerben. Darüber hinaus erschloss mir das Studium selbst ein unglaublich reichhaltiges und diverses Netzwerk an interessanten und aufgeschlossenen Menschen.

Wieso engagierst du dich für die Alumni Freiburg Nordamerika?

Als ich im tiefsten Winter auf der Suche nach einem Job in New York war, war ich entschlossen, meinem Traum zu folgen. Als ich Alumni Freiburg googelte (in der Hoffnung, hier auf ein Netzwerk zu stoßen), habe ich nichts gefunden in den USA. Durch absoluten Zufall kam Jeff zu einem Meeting im German House, dem Deutschen Konsulatsgebäude, wo ich arbeitete, als es darum ging, ob die Uni Freiburg ein Büro in NY eröffnet. Da stellten wir fest, dass wir beide in Freiburg studiert haben. Ich bin dann mit eingestiegen. Das erste Event fand mit dem Rektor der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Prof. Hans-Jochen Schiewer, und 15 Teilnehmern hier in New York statt. Schon ein halbes Jahr später gab es unsere erste Holiday Gala.



Der Mentor und Alumni-Experte: Jeffrey Himmel

Zur Person

Jeffrey Himmel studierte am Connecticut College/USA Geschichte, Politik und Volkswirtschaftslehre und verbrachte die Studienjahre 1976/77 und 1978/79 an der Freiburger Albert-Ludwigs-Universität. Er ist seit Jahrzehnten als Unternehmer in der Stahlbranche tätig und Präsident der 1982 gegründeten Artco-Group. 2018 gründete er American Heavy Plates.

Jeffrey Himmel war maßgeblich an der Gründung des Freiburger Alumni-Clubs Nordamerika beteiligt. Als dessen Präsident engagiert er sich seit Jahren für den Ausbau eines transatlantischen Ehemaligen- und Förderernetzwerks. Es bietet Alumni Informationen und die Möglichkeit, in Kontakt mit ihrer deutschen Universität und ihren Freiburger Kommilitonen zu bleiben. Der Alumni-Club veranstaltet soziale, kulturelle und