

**Mentee**

**Daniela Balzer, 36**, Jung-Managerin bei Osram, profitiert von der Erfahrung einer langjährigen Führungskraft. Sie bekommt zudem Einblicke in ein fremdes Unternehmen mit anderen Strukturen und eigener Firmenkultur.

**Mentor**

**Franz Dohnal, 48**, Leiter der Compliance Abteilung bei der Bayerischen Landesbank, nutzt das Mentoring über Unternehmensgrenzen hinweg, um ein ehrliches Feedback zu seiner eigenen Führungspraxis zu bekommen.

**Weiterd**

Deutsche Unternehmen **investieren intensiver in die Köpfe** ihrer Angestellten **als je zuvor**. Das Coaching boomt, Fortbildungsakademien expandieren. Teilweise mit ungewöhnlichen Methoden

**D**aniela Balzer schaut auf diesen einen hellen Punkt in der Dunkelheit. Ein Leuchten, ein Detail, das alles verändert. Neben ihr, in der Münchner Neuen Pinakothek, steht Franz Dohnal. Gemeinsam betrachten sie das düstere Gemälde des deutschen Malers Carl Theodor von Piloty: „Seni vor der Leiche Wallensteins“. Die beiden reden leise. Dann schweigen sie. Erst später, beim Milchkaffee im Museumslokal, kommt das Gespräch auf die Themen, wegen derer sie sich eigentlich verabredet haben. Darüber, dass manche Dinge erst mit einem gewissen Abstand wirken, wie wichtig es ist, die Perspektive zu wechseln.

Was für Außenstehende wie die lockere Unterhaltung zweier kunstinteressierter Museumsbesucher wirkt, ist in Wahrheit ein Nachwuchstraining für Spitzenkräfte, wenn auch ein recht unkonventionelles.

Der erfahrene Landesbanker Dohnal und die junge Teamleiterin bei Leuchtmittelhersteller Osram haben sich erst vor wenigen Monaten über ein Mentoring-Programm kennen gelernt. Die Besonderheit: Der Mentor und sein Mentee stammen aus unterschiedlichen Unternehmen.

Das sogenannte Cross-Mentoring gehört mittlerweile zum etablierten Methoden-Re- ▶

# enken

pertoire von Personalern aus großen und mittelständischen Unternehmen.

Über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg setzt sich mehr und mehr die Erkenntnis durch, dass eine gezielte Weiterbildung der Belegschaft der entscheidende Baustein für den unternehmerischen Erfolg darstellt. Laut einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln investierten deutsche Unternehmen im Jahr 2013 die Rekordsumme von 33,5 Milliarden Euro in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter – eine Steigerung von 16 Prozent gegenüber dem Wert aus 2010.

Betriebe sind aufgeschlossener, spendabler und expe-

rimentierfreudiger als früher. Lernen finden längst nicht mehr nur in abgedunkelten Seminarräumen vor Power-Point-Leinwänden statt. Firmeneigene Akademien entstehen, private Institute boomen, die Coaching-Honorare steigen. Im Kampf um Talente gehört ein breites und attraktives Weiterbildungsangebot zu den gefragtesten Arbeitgeberqualitäten (s. Grafik S. 12).

Davon profitiert auch Daniela Balzer. Ihr Arbeitgeber Osram gab ihr die Möglichkeit, sich zu Beginn ihrer Karriere als

Führungskraft an einem Mentoring-Programm zu beteiligen. „Ich habe mich bewusst für die Cross-Company-Variante entschieden“, erklärt Balzer. „Nach vier Jahren bei Osram wollte ich wieder über den Tellerrand hinausschauen, neue Impulse bekommen.“ Mit dem Ansprechpartner aus dem fremden Unternehmen lässt sich ganz frei über Unsicherheiten, Herausforderungen und Führungsmethoden sprechen.

„Unsere Treffen verlaufen ohne einen strengen Fahrplan, die Themen ergeben sich oft situativ aus dem Berufsalltag“, berichtet Balzer. Zwei bis drei Stunden dauern die ungezwungenen Unterhaltungen, und manchmal finden sie eben auch in einem Museumscafé statt.

Die wissbegierige Nachwuchskraft traf auf einen Mentor, der seinerseits viel Neugier mit in die monatlichen Treffen brachte. Cross-Mentoring, ursprünglich konzipiert, um Frauen den Einstieg in die Führungsriege zu erleichtern, hat auch ihn bereichert. „Ich habe selbst eine weibliche Führungskraft im Team, in die ich mich nach unseren Mentoring-Gesprächen nun noch besser hineinversetzen kann“, sagt Mentor Franz Dohnal, Leiter der Compliance-Abteilung der Bayerischen Landesbank.

Er gehört zu den „Wiederholungstätern“, zu denjenigen, die bereits mehrfach an dem Programm teilnahmen, beobachtet Simone Schönfeld, eine der beiden Geschäftsführerinnen der Unternehmensberatung Cross Consult.

Sie bringt bereits seit 14 Jahren Führungskräfte aus unterschiedlichen Firmen zusammen. „Wir wählen sorgfältig und in Absprache mit den Unternehmen aus, welche Tandems gut funktionieren“, erläutert sie. Dabei komme es nicht immer darauf an, dass Mentor und Mentee sich ähnlich seien, erklärt die Diplom-Soziologin: „Im Gegenteil, je unterschiedlicher die Branchen und die Persönlichkeiten, desto stärker ist der Cross-Mento-

## 73 Prozent der Unternehmen in Deutschland bieten Weiterbildung an

{ 73 }

Gemischtes Doppel:  
Unterschiedliche Partner begegnen sich beim Cross-Mentoring auf Augenhöhe



Der Campus der **Haufe Akademie** in Freiburg: vielfältige Angebote für Arbeitswelten



# {55}

ring-Effekt. Und genau der ist ja gewünscht.“ Gemeint ist ein unvoreingenommener Austausch in vertrauensvoller Atmosphäre, ohne Rechtfertigungsdruck. Am Ende des zwölfmonatigen Mentorings steht keine Auswertung, keine Dokumentationspflicht.

Eingebettet ist das Programm in Kaminabende, Vortragsveranstaltungen und Workshops. Mit großem Erfolg: Ableger des Münchner Cross-Mentorings gibt es mittlerweile in Frankfurt, Augsburg und Münster. Konzerne wie die Deutsche

Bahn, die Allianz oder Nestlé Deutschland entsenden Teilnehmer.

In Unternehmen dieser Größenkategorie sind umfangreiche Weiterbildungskataloge Standard. Viele betreiben eigene Akademien: Bei den Beratern von McKinsey beispielsweise gehört ein regelmäßiger Besuch der AlpineUniversity in Kitzbühel zur Voraussetzung für den jeweils nächsten Karriereschritt.

Während 94 Prozent der Großunternehmen Fortbildungen anbieten, liegt die Quote

**55 Prozent der Fortbildungsteilnehmer erwarten sich davon einen beruflichen Aufstieg**

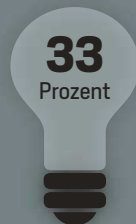
bei den kleinen Firmen mit weniger als 20 Mitarbeitern nur bei vergleichsweise niedrigen 52 Prozent. Sie nutzen meist die Angebote privater Institute.

Zu den größten Anbietern in Deutschland gehört die Haufe-Akademie. Tausende Veranstaltungen zu Hunderten Themen bieten die Fortbildungsexperten in ganz Deutschland an. „Unser Angebotsportfolio ist breit angelegt“, erklärt Geschäftsführer Hansjörg Fetzer. Stolz ist der Manager auf den Ansatz seines Unternehmens, Probleme anders anzugehen als so mancher Wettbewerber. Während andere Schulungen zur Vermeidung von Burn-out anbieten, schauen die Haufe-Berater eher auf die Ursachen als auf die Symptome, berichtet Fetzer. Seine Einschätzung: „Unsere Berufswelt ist geprägt von der fortschreitenden Digitalisierung, von einem hohen Vernetzungsgrad und agi- ▶

**Teilnahme an Weiterbildungsangeboten nach Bildungsniveau**  
Beteiligungsquote in Prozent

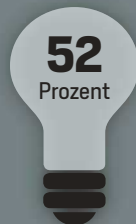
kein oder Hauptschulabschluss

**33**  
Prozent



Realschulabschluss

**52**  
Prozent



Fachabitur und Abitur

**64**  
Prozent



Quelle: Statistisches Bundesamt



{81}

**81 Prozent der Angestellten fühlen sich von ihren Vorgesetzten unterstützt, indem sie ihnen Fortbildungen bewilligen**

Die Schulung ihrer besten Nachwuchskräfte lassen sich die Unternehmen einiges kosten. Die Seminargebühren von oft weit mehr als 10 000 Euro lohnen sich indes – für alle Beteiligten: Neben dem speziellen Wissensstoff bringen viele Teilnehmer auch ein internationales Netzwerk und viele Eindrücke aus anderen Konzernen mit.

**Felicitas von Elverfeldt, 47,** ist Diplom-Psychologin und arbeitet seit 1995 als Coach für Führungskräfte im mittleren und oberen Management

Wer sich einem Coach anvertraut, darf an Stelle von einmaligen Seminaren mit regelmäßiger Betreuung rechnen. Das gehört zu den ehernen Regeln der Branche. Eine bis drei Stunden im Monat verbringt zum Beispiel die erfahrene Führungskräfte-Coach Felicitas von Elverfeldt mit ihren Coaching-Teilnehmern, oft Top-Manager aus den deutschen Dax-Unternehmen. Auch ihre Branche erlebt einen regelrechten Boom. „Der Coachingbedarf steigt jährlich im zweistelligen Bereich“, weiß die Diplom-Psychologin.

Die Honorare für Sitzungen auf Unternehmenskosten sind laut Erhebungen des Büros für Coaching und Organisationsberatung in Köln zuletzt auf durchschnittlich 187 Euro pro Stunde gestiegen. Für von Elverfeldt ist klar: „So wie fast jeder Profisportler einen Coach hat, um mental in optimaler Verfassung zu sein und höchste Anforderungen zu meistern, nutzen Top-Manager mittlerweile Coaching zur Erfolgsteigerung.“

Dabei setzen viele auf erlebnisgestütztes Lernen. Zwar wirkt es auf den ersten Blick irritierend, wenn Führungskräfte in Hochseilgärten klet-

ten Unternehmensstrukturen.“ Diese neue Berufswelt erfordert aber neue Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte. „Sie brauchen andere Zielvorgaben und Anreizsysteme, flexiblere Zeitmodelle und neue Formen der Zusammenarbeit“, betont der Akademie-Geschäftsführer.

Die Sommerakademie von Haufe ist so ein flexibles Modell. Das Seminarprogramm buchen die Teilnehmer zwar im Voraus. Während der Zeit können sie aber ihr Curriculum je nach Bedarf erweitern. Von Yoga-Stunden, über Boxcoachings bis hin zu Körpersprachetraining in den Stunden nach dem Kernseminar reicht das optionale Angebot.

Manche Mitarbeiter finden sich auf Wunsch ihrer Arbeitgeber für ihre fachliche und persönliche Weiterbildung manchmal allerdings auch im Ausland wieder: in der Schweiz, Großbritannien oder den USA, wo renommierte Elite-Universitäten wie Harvard und Cambridge oder internationale Einrichtungen wie das Management Institut St. Gallen Seminare für Führungskräfte anbieten.

Das Konzept der Programme: Sie bringen unter anderem

Führungskräften mit technischem Hintergrund klassische Themen wie Strategie, Marketing und Führung näher, um sie für hochrangige Positionen fit zu machen. Die Seminare verschlingen je nach Anbieter und Thema viel Zeit: Von ein bis drei Blöcken à vier Tage bis zweimal 5-Wochen-Einheiten findet sich nahezu alles.

**Was macht einen Arbeitgeber besonders attraktiv?**  
Zustimmung in Prozent



Quelle: Orizon Studie 2013

Foto: Valéry Kloubert

tern oder gemeinsam kochen lernen, lernpsychologisch sind solche Methoden aber durchaus sinnvoll. Die Expertin erklärt: „Direkte Erfahrungen schaffen einen erhöhten emotionalen Bezug. Dadurch bleiben sie besser im Gedächtnis.“ Wer selbst aktiv dabei ist, verankert das Gelernte viel nachhaltiger als ein passiver Seminarteilnehmer. „Bloßes Zuschauen oder Zuhören genügt nicht“, sagt Felicitas von Elverfeldt.

Zu ihrem Angebot gehört daher beispielsweise ein Pferde-Coaching. Das Kalkül: Pferde, reagieren auf ihre ganz eigene Weise auf das Verhalten eines Menschen. Sie beobachten genau, nehmen körpersprachliche Signale besonders sensibel wahr und brauchen eine bestimmte, aber unaufgeregte Ansprache.

# {187}

Ein allzu zaghaftes oder aber herrisches Auftreten führt meist nicht zum gewünschten Ergebnis. Ein Pferd, das sich überlegen oder bedroht fühlt, gibt zudem ein unmissverständliches Feedback – und das brutal ehrlich. „Dem Pferd ist es egal, ob ein Vorstand oder ein Mitarbeiter vor ihm steht“, sagt von Elverfeldt, die solche Coachings gemeinsam mit einer Reitlehrerin schon öfter durchgeführt hat.

In diesen ungewöhnlichen Übungen erfahren Führungs-

**187 Euro pro Stunde berappen Unternehmen durchschnittlich für Coaching-Honorare**

kräfte viel darüber, wie sie auf andere wirken, sie lernen, sich deutlich und präzise auszudrücken, vor allem aber, ihr Gegenüber zu beobachten und als Individuum wahrzunehmen.

Von Elverfeldt, die sich selbst als „Sparringspartner“ ihrer Kunden versteht, beobachtet, dass Führungskräfte zunehmend unter Druck stehen. „Ihnen bleibt kaum Zeit, die Säge zu schärfen“, sagt die Expertin. Gerade deshalb sind solche Momente der Bewusstwerdung so wichtig.

Und wer ein 600 Kilogramm schweres Pferd gestoppt hat, das auf ihn zutrabte, der hat auch wieder genügend Kraft, um die Herausforderungen seines beruflichen Alltags souverän zu meistern. ■

ANDRÉ WEIKARD



## Zukunft mit Energie



TenneT ist einer der größten Investoren der Energiewende. Wir schließen gigantische Offshore-Windparks an unser Stromnetz an und sind damit federführend in der Umsetzung der Energiewende. Um die neu hinzukommenden Herausforderungen zu meistern, suchen wir kaufmännische und technische Nachwuchskräfte, die sich gerne mit Engagement und Energie neuen Herausforderungen stellen. TenneT bietet damit vielseitige Arbeitsplätze in einer Branche mit hohem Zukunftspotenzial.

### Wir suchen

Nachwuchskräfte mit Persönlichkeit und bieten beste Perspektiven für Hochschulabsolventen und Berufserfahrene (m/w) der Fachrichtungen

- Elektro-/Energietechnik
- Wirtschaftsingenieurwesen
- Betriebswirtschaft
- Wirtschaftsinformatik

[www.tennet.eu](http://www.tennet.eu)

Sie haben Freude daran, sich hochspannenden, abwechslungsreichen sowie verantwortungsvollen und herausfordernden Aufgaben in einem wachsenden Unternehmen zu stellen. Auch wünschen Sie sich ein Arbeitsumfeld, dass von Offenheit und gestalterischen Freiräumen geprägt ist, und in dem sich Eigenverantwortung und Teamgeist ergänzen, dann werden Sie Teil unseres Teams und machen mit uns die Energiewende wahr!

### Interessiert an hochspannenden Jobs?

Die Stellenangebote unserer verschiedenen Standorte und die Möglichkeit zur Online-Bewerbung finden Sie auf unserer Homepage unter [www.tennet.eu](http://www.tennet.eu)

