

## GLOSSE Personal Lobbying

Lobbying hat längst den Stallgeruch als mysteriöses Instrument der Politik verloren. Was man früher nur aus Hollywood-Produktionen kannte (verschmitzt lächelnde Unsympathler lauern US-Senatoren vor Gerichtssälen auf, um sie zu umgarnen oder zu bestechen), ist heute in Brüssel, Wien und Klagenfurt im Dauereinsatz. Und gelobt (ist das das richtige Zeitwort?) wird für alles und jeden: Straßenprojekte, aussterbende Kröten, Pensionisten,



ROBERT  
PRAZAK  
robert.prazak@  
wirtschaftsblatt.at

*Wer Hilfe bei der Karriere braucht, setzt Lobbying ein*

hilflose Fluglinien. Aber Lobbying gibt es auch für die eigene Karriere: Vor kurzem hat ein Lobbying-Profi verraten, wie man damit seine Beförderung vorantreibt: Status quo bestimmen, Ziele definieren, Netzwerk checken, Aktionen setzen (Entscheidungssträger zum Essen einladen etc.), die „Next Steps“ planen. Klingt nicht wirklich neu, aber wer Hilfe bei der Karriere braucht, weil es mangels Können nicht recht vorwärtsgeht, könnte ein wenig Lobbying vertragen. Zum Beispiel die High-Speed-Variante, das Lobbying im Aufzug, wo man dem Vorstand zwischen Erdgeschoß und 23. Stock seine Sache näherbringt. Es kann nur noch Stunden dauern, bis die ersten Ratgeber, Seminare und Berater für „Personal Lobbying“ auf den Markt kommen. Aber halt: Das gibt es längst, wie ich eben im Internet sehe: Eine gewisse Frau Magda Bleckmann bietet Personal Lobbying an und bringt Unbedarften etwa bei, wie man „in die Welt der Vielbeschäftigten und Wichtigen“ eintritt. Die Realität ist eben doch unglaublicher als man glauben möchte. Apropos: Zur Glosse von letzter Woche lautet die Auflösung 2 und 3.

# » KARRIERE



STUDIE

## Coaching muss sich

Den Return On Investment von Coaching-Maßnahmen messen – geht das überhaupt? Ja, sicher, sagt Berater DBM und wartet mit einer Studie auf: 43 Prozent der Unternehmen messen bereits fleißig.

„Uns reichen keine flauschigen Indikatoren für den Coaching-Erfolg, zum Beispiel, dass der Coachee eigentlich ganz zufrieden war.“ Mads Ingholt, verantwortlich für die internationale Führungskräfteentwicklung bei Borealis, hält sich lieber an knallharte Zahlen. „Bei uns ist das Coaching-Ziel an die Erreichung spezifischer Business-Ziele geknüpft.“ Auch Michael Hutter, Chef des Beratungsunternehmens DBM, sagt: „Ganz klar: Coaching ist eine Investition und Investitionen müssen sich rechnen.“ Bei einer weltweiten Befragung von DBM unter 472 Unternehmen gaben immerhin 43 Prozent an, den Return On Investment ihrer Coaching-Maßnahmen zu berechnen. Und 77 Prozent behaupten gar, dass sie bei dieser Berechnung einen soliden Return festgestellt hatten.

**Turbo für Erfolgreiche.** Doch wie lassen sich weiche Erfolge wie zum Beispiel bessere Argumentationsfähigkeit in Zahlen gießen? Bei Borealis geht das so: Ein Manager sollte mit Coaching für eine Vicepresident-Funktion zurechtgerichtet werden und sich seine Beförderung durch verbesserte Führungsqualitäten verdienen. „Seine Verhaltensreife konnten wir mit 360-Grad-Feedback messen.“

Doch das war erst der Anfang: Finanzielle Ziele und Leistungsindikatoren wurden definiert, die Kundenzufriedenheit an Zahlen festgemacht, die Mitarbeiter mussten Zufriedenheit ausdrü-



cken und der Betroffene selbst musste seinerseits die an ihn gerichtenden Manager coachen. Coaching ist bei Borealis eine Maßnahme, um bereits erfolgreichen Managern einen Turbo in Sachen Führungsqualitäten zu verschaffen. Damit unterscheidet sich der Konzern übrigens von vielen in der Studie befragten, die anga-

ben, mit Coaching hauptsächlich bei unerwünschtem Verhalten gegenzusteuern. Den Erfolg sämtlicher 40 Coaching-Maßnahmen hat Borealis angesichts dieses Ziels in den vergangenen fünf Jahren penibel nachgemessen – in den meisten Fällen wurden die Ziele erreicht. „In den wenigen Fällen, wo der Return nicht ge-

*„Es gibt auch in Österreich immer mehr, die die Messung umsetzen“*

Astrid Androsch  
DBM-Expertin



**Gesundheitsseminare am meisten gefragt**

Nach einer Studie der plus Media GmbH sind die Fachbereiche Pflege und Gesundheit mit 28 Prozent Anteil die gefragtesten Seminarthemen. Anbieter sollten sich entsprechend anpassen.



**Seminarkombination für Gastro-Branche**

Zwei Seminare in einem: Bei „Internet & Gastronomie am Katschberg“ geht es zuerst um Google-Marketing, dann um Brancheninnovationen. Das Programm: [www.musterhotel.at](http://www.musterhotel.at)

# rentieren



ben war, lag es an der mangelnden Chemie zwischen Coach und Coachee. So etwas kommt natürlich vor“, sagt Ingholt.

In Österreich sei das Messen des Coaching-ROI noch selten, sagt Astrid Androsch-Hiesinger, Expertin bei DBM. Üblicher ist hier der psychologisch orientierte Coaching-Begriff. Die Tradition des quantitativ messbaren Coachingerfolgs stammt aus den USA. Doch in härteren Zeiten zählen harte Zahlen. „Es gibt auch in Österreich immer mehr, die das umsetzen.“ Zum Beweis gibt es Kundenzitate von DBM. Etwa: „Die Fähigkeit, zu kommunizieren und verhandeln, hat sich stark verbessert. Die Verhandlungen mit einem Lieferanten waren weit aus besser als in der Vergangenheit.“ In der Coaching-Branche reagiert so mancher Anbieter al-

lerdings mit Befremden auf die Forderung nach Messbarkeit der Dienstleistung.

„Falle des Pseudorationalen“. Bei mir läuten da Riesen-Alarmglocken“, sagt etwa Monika Herbstrieth, Chefin von Impuls & Wirkung. „Das ist die Falle des Pseudorationalen. Einstein selbst hat sinngemäß gesagt, sehr oft ist das, was zählt, nicht zählbar und das, was man zählen kann, zählt nicht.“

Ob einer gelassener oder schlagfertiger reagiere, könne man wohl wahrnehmen, aber nicht in Zahlen gießen, ebenso sei es beim Burnout-Risiko. „Die Bibelgläubigkeit ist heute durch die Zahlengläubigkeit abgelöst worden, und wahr ist nur, was in Excel-Sheets steht“, kritisiert Herbstrieth.

MELANIE MANNER

[melanie.manner@wirtschaftsblatt.at](mailto:melanie.manner@wirtschaftsblatt.at)

**TEAMBUILDING**

## Mit den Kollegen klettern, raften oder wild trommeln

Teambuilding ist nichts, was in einem dunklen Seminarraum stattfinden darf – zum Kennenlernen und Zusammenschweißen hilft es, sich gemeinsam ordentlich auszutoben. Etwa in den Teambuilding-Seminaren von Outdoor Unlimited: Christoph Schaaf, Leiter des Outdoor-Teamtrainings, macht Gruppenbildung in der freien Natur – die Teilnehmer klettern oder sie bauen ein Floß und fahren damit anschließend durch wilde Flüsse.

„Mitarbeiter entscheiden dabei über ihre gemeinsamen Ziele und Grenzen“, sagt Schaaf. Das Projekt funktioniert nur, wenn jeder sein Teil-Ziel kennt. Vertrauen im Team wird zudem bei den Kletter-Aktionen geschaffen: Wer sich abseilt, muss von seinen Kollegen gesichert werden.

Beim Floßbau wiederum sieht man, dass Kompetenzen innerhalb des Teams verteilt werden: Die einen sind kreativ und zeichnen Pläne des Bootes; die anderen packen beim eigentlichen Bau an. Zudem müssen Team-

leader bestimmt werden, an die die Sorgen heran getragen werden – wie eben im Büroalltag auch.

**Trommeln im Team.** Ein anderes Angebot zum Teambuilding hat André Várkonyi, der mit Unternehmen trommelt. Das gemeinsame Musizieren hilft beim Zusammenbringen nach einer Fusion oder in multinationalen Konzernen mit unterschiedlichen Kulturen. „Das ist eine verbindende Sprache, die Spaß macht“, sagt Várkonyi. Am Verhalten der Mitarbeiter kann er nach mehr als 25 Jahren Unterricht erkennen, wer welcher Typ ist: Manche fügen sich schrittweise ein, andere sind sehr dominant; selten kommt es vor, dass jemand gar nicht mitmacht. Die passen dann auch nicht in jene Unternehmen, die für ihre Mitarbeiter solche Seminare vorsehen. „In einem konkreten Fall hatten diese Mitarbeiter kurz darauf das Unternehmen verlassen“, bedauert Várkonyi. (stm)



In den **Trommelkursen** von André Várkonyi findet Teambuilding statt – dort zeichnen sich unterschiedliche Team-Typen ab