

## POINT OF VIEW

## Täuschen und tarnen



WOLFGANG WENDY

Schon mal während der Arbeit in die Luft geschaut, privat gemäit oder telefoniert und nur mal zum Spaß im Internet gesurft? Fühlen Sie sich vielleicht in der Arbeit gar unterfordert? Wenn ja, dann sind Sie Boreout-gefährdet. In einer Studie von America Online and Salary.com gab ein Drittel der Befragten an, bei der Arbeit unterfordert zu sein und deshalb während knapp zwei Stunden pro Tag – ohne offizielle Pausen – private Dinge am Arbeitsplatz zu erledigen. Das Absitzen von Stunden, in denen nichts zu tun ist, ist aber für viele Arbeitnehmer ein Horror. Denn so kommt der Arbeitnehmer in einen permanenten Stress, weil er ja vertuschen muss, dass er nichts zu tun hat, und den Anschein erwecken muss, als ob er völlig ausgelastet wäre. Täuschen und Tarnen lautet dann die Strategie.

Diesen Kreislauf zu durchbrechen ist relativ schwer. Der Grund für Boreout liegt immer in der Arbeits-Biografie: Entweder wählt man eine Ausbildung, die einen nicht interessiert, oder man arbeitet in einem Unternehmen, das einen nicht fordert. Mit anderen Worten: Man tut entweder das Falsche von Anfang an, oder man arbeitet am falschen Ort. Damit wird Boreout aber zu einer Aufgabe des Managements. Dessen Aufgabe ist es, mit Sinn, Zeit und Geld die Mitarbeiter in effizientere Bahnen zu führen. Oft hat es aber den Anschein, als ob bewusst in Unternehmen Mitarbeiter so demotiviert werden, dass ihnen nur der Weg in die innere Emigration bleibt. Der Grund dafür liegt darin, dass ein Mitarbeiter, der nur ein Pflichtprogramm fährt, sicherlich nicht auf die Idee kommt, ein höheres Gehalt zu fordern. Also eine fast schon klassische Win-Win-Situation für beide Seiten. Die Kosten bleiben niedrig, die Arbeit wird – irgendwie – gemacht und alle Beteiligten sind zufrieden. Ob man mit diesem Denken sowohl von Seiten des Managements als auch von Arbeitnehmern erfolgreich sein kann, sei mal dahingestellt.

Dale Carnegie Training Mit Leadership Trainings werden Soft Skills verbessert – und gute Ergebnisse erzielt

# Führungskräfte zu mehr Vertrauen heranziehen

Unternehmen wie die Mayr-Melnhof Karton AG haben ihre Mitarbeiter bereits schulen lassen. Der Lernstoff: Vertrauen, Verantwortung und Vorbildwirkung.

MARION GENETTI

Wien. Kommunikationsfähigkeit, Einsatzbereitschaft und Zuverlässigkeit stehen ganz oben auf der Liste der Soft Skills, die sich Firmen von ihren Mitarbeitern wünschen, so das Ergebnis einer aktuellen Studie von Dale Carnegie Training (DCT), für die 175 heimische Unternehmen befragt wurden. „Es ist klar, dass da nicht reine Menschenfreundlichkeit dahintersteckt“, interpretiert Clemens Widhalm, Geschäftsführer von Dale Carnegie Training Austria. „Vielmehr erkennen immer mehr Unternehmer, dass Mitarbeiter mit ausgeprägten Soft Skills einfach bessere Ergebnisse für die Firma bringen.“ Und dafür gebe es gute Beispiele.

## Führungskräfte heranziehen

Die Mayr-Melnhof Karton AG beispielsweise investiert mit ihrer MM-Academy in ein umfangreiches Management Programm mit Dale Carnegie. Das Ziel: „High Potentials in den eigenen Reihen zu suchen, zu fördern und mittelfristig Führungspositionen intern nachbesetzen zu können“, so Widhalm. „Hier geht es um Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit und Mitarbeiterführung mit Vertrauen, Verantwortung und Vorbildwirkung.“

„Es geht um die Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit hin zu mehr Vertrauen, Verantwortung und Vorbildwirkung.“

CLEMENS WIDHALM, GF DCT

„Hier geht es um Weiterentwicklung der eigenen Persönlichkeit und Mitarbeiterführung mit Vertrauen, Verantwortung und Vorbildwirkung.“ 2007 wurden etwa 70 Führungs-



Die Geschäftsführer von Dale Carnegie Training Austria: Clemens Widhalm (rechts im Bild) und Robert Korp.

kräfte aus 15 Ländern in drei Sprachen geschult.

Die High Potentials haben ihre Skills in konkreten Innovationsprojekten umgesetzt und diese vor dem gesamten Vorstand und den Heads of Region präsentiert. Das Unternehmensergebnis wiederum bestätigt den Einsatz. „Aus heutiger Sicht wissen wir, dass sich das Programm mit Dale Carnegie bereits jetzt gerechnet hat“, sagt Mayr-Melnhof-Vorstand Wilhelm Hörmanseder.

Kein Wunder also, dass das Programm 2008 deutlich ausgeweitet wird. „So soll das Wachstum der Gruppe nachhaltig gesichert werden“, meint Widhalm.

## Einstellungen verändern

Widhalm kennt das Problem vieler Unternehmen, dass an sich vielversprechende Strategien in Firmen einfache nicht greifen. „Durchdachte Konzepte werden von den Mitarbeitern nicht angenommen.“

Doch er glaubt, den Grund dafür zu kennen: „Wenn wir bedenken, wie viel Druck auf den Schultern von Führungskräften lastet, ist es auch kein Wunder, wenn die Bereitschaft zu Veränderung gering ist.“ Meist sei es das mangelnde Vertrauen der Belegschaft, „dass

angestrebte Veränderungen wirklich Sinn machen“. Der Fehler: Oft werde schlichtweg vergessen zu sagen, warum bestimmte Maßnahmen ergriffen werden.

Andererseits meint Robert Korp, ebenfalls Geschäftsführer von Dale Carnegie Österreich und internationaler Master Trainer: „Wenn sich Manager in die Karten schauen las-

„Wenn sich Manager in die Karten schauen lassen, dann gibt es die Chance, dass neue Wege als Fair Play empfunden werden.“

ROBERT KOPP, GF DCT

sen und Entscheidungsgrundlagen offen legen, dann gibt es die Chance, dass neue Wege als Fair Play empfunden werden.“

Der Schlüssel zu erfolgreichen Trainingsmaßnahmen liege darin, dass „wir nicht nur Wissen vermitteln, sondern vor allem Einstel-

lungen und Verhaltensweisen weiterentwickeln“, so Widhalm. „Nur Werkzeuge, die auf soliden Werten wie Wertschätzung und Respekt basieren, bringen langfristige Erfolge.“

## Real-Time-Coaching

Und wie kann man die richtigen Einstellungen und Verhaltensweisen erwerben? „Durch Aktion. Im Training selbst und vor allem direkt am Arbeitsplatz. Mit unserem Real-Time-Coaching-Prozess finden wir die richtige Kombination aus fördern und fordern. Die Erfahrungen, die wir vermitteln wollen, lernen die Menschen so aus eigenen Erfahrungen“, erklärt Robert Korp.

Denn, so Clemens Widhalm: „Management heißt, unter jemandem Feuer zu machen. Leadership heißt, in jemandem Feuer zu entfachen.“

## FACT BOX

**Dale Carnegie Training (DCT)**  
1912 gegründetes Trainingsunternehmen mit Niederlassungen weltweit.  
**Kontakt:**  
Tel.: +43/1/985 05 23-0  
office@dale-carnegie.at  
www.dale-carnegie.at

Multimethoden-Coaching-Ausbildung Der berufsbegleitende Lehrgang vermittelt Werkzeuge sowie Einblicke in das Berufsfeld des Coaches

# Coachings für künftige Coaches

Ursula della Schiava-Winkler über den Start des Coaching-Lehrgangs.

JOHANNA JENNER

Wien. 85% der Topmanager und Führungskräfte tun es, 54% der Manager auf mittlerer Führungsebene tun es, und 44% des Führungsnachwuchses tun es: Coaching in Anspruch nehmen. Der Besuch beim Coach ist beliebt wie nie zuvor. Dementsprechend boomt die Berufsbranche. Und es gibt bereits Coaches für alle Fälle: ob Ernährungs-, Beziehungs- oder Stress-Coach. Europaweit gibt es etwa 18.000 Vertreter des Berufsfeldes, davon sind allein in Österreich über 2.000 im Internet-Portal für Coaching zu finden.

## Wer ist ein guter Coach?

Was macht einen professionellen Coach aus und woran erkennt man einen guten Coach? „Ein guter Coach zeichnet sich aus durch seine Fähigkeiten wie interagieren, kommunizieren, reflektieren und Eigenschaften wie Empathie, Entscheidungsfreudigkeit und Gelassenheit. Ein Coach sollte über Wissen zu organisationalen, betriebswirtschaftlichen, rechtlichen Fragen verfügen. Und psychologische sowie sozialwissenschaftliche Kompetenzen haben. Wichtig sind des Weiteren Berufserfahrung und eine umfassende Coachingausbildung“, erklärt Karriere-Coach und Leiterin der Academy4SocialSkills Ursula della Schiava-Winkler und bietet ebendort eine Coachingausbildung an.

## Coaching will gelernt sein

Nicht nur die Anzahl der Coaches steigt, auch die der Anbieter von Coaching-Ausbildungen. Wie erkennt man aber deren Qualität? „Eine gute Coaching-Ausbildung bietet eine Vielzahl von Methoden,

vielfältige Coachingmethoden als Basisinstrumentarium, bekommen Einblick in das Berufsfeld und lernen erforderliche Kenntnisse und Fähigkeiten zur Coachingsausbildung kennen.“ Zu der Zielgruppe des Lehrgangs zählen neben internen und externen Beratern, Trainern, Managern, Führungskräften, die in der Mentorenrolle tätig sind, auch Personalleiter, Personalentwickler, Projektmanager, Freiberufler sowie Unternehmer. Die Coaching-Ausbildung vermittelt aber nicht nur die „Werkzeuge“ eines Coaches. „Sie fördert auch die eigene Entwicklung“, so della Schiava-Winkler.

Modelle und Instrumenten. Und arbeitet sehr praktisch, übend und mit sehr erfahrenen Referenten. Diese Voraussetzungen erfüllt die „Multimethoden-Coaching-Ausbildung“, erklärt della Schiava-Winkler. So nennt sich jener berufsbegleitende Lehrgang, der ab 22. März mit dem ersten Modul an der Academy4SocialSkills startet und bei dem jederzeit ein Einstieg möglich ist. Was sich Teilnehmer erwarten dürfen, erklärt della Schiava-Winkler so: „Der Lehrgang beinhaltet einen Überblick über gängige professionelle und wirksame ‚Werkzeuge‘, mit denen Coaches arbeiten. Die Teilnehmer erfahren



Karriere-Coach und Leiterin der Academy4SocialSkills, Ursula della Schiava-Winkler.

**medianet**  
Stipendium

## Stipendium in Höhe von € 20.000,- für den Professional MBA Marketing & Sales

Der Professional MBA in Marketing und Sales vereint praxisorientierte Ansätze mit fundierten theoretischen Grundlagen im Marketing und Sales und bietet damit die Möglichkeit, Kenntnisse und Fähigkeiten in beiden Bereichen für die nächsten Karriereschritte weiterzuentwickeln.

**Modalitäten**

- Berufsbegleitend, 18 Monate plus Master Thesis
- In englischer Sprache

**Zulassung**

- Erster Universitäts- bzw. Fachhochschulabschluss
- Mindestens 2 Jahre einschlägige Berufserfahrung

**Abschluss**

Master of Business Administration (MBA)

**Programm Start**

Oktober 2008

**Zielgruppe**

- Erfolgreiche Brand-, Produkt- oder Key Account Manager sowie Marketing Manager und Verkaufsverantwortliche mit einigen Jahren Erfahrung im Marketing oder Vertrieb
- Selbständige Unternehmer, die ihr Geschäft mit Hilfe von State-of-the-Art Marketing und Sales Know-how noch erfolgreicher vorantreiben wollen
- High Potentials mit erfolgreicher Karriere in anderen Bereichen, die ihre Zukunft aber verstärkt in Marketing und Sales sehen

**Bewerbung**

Fordern Sie Ihre Bewerbungsunterlagen unter Annamaria.Nusko@wu-wien.ac.at an. **Bewerbungsschluss ist der 30. April 2008.** Das Stipendium wird gemeinsam von der WU Executive Academy und medianet vergeben. Der Stipendiat wird von einer Jury gewählt. Der Selbstbehalt der Stipendiatin bzw. des Stipendiaten beträgt € 5.000,- zuzüglich Reise- und Aufenthaltskosten. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen. Die/Der GewinnerIn wird verständigt.

**Informationen**

WU Executive Academy • Frau Mag. Anna Maria Nusko • T: +43 1 31336-5225  
Annamaria.Nusko@wu-wien.ac.at • www.executiveacademy.at/pmba\_ms

präsentiert von **jobplot.at**

# job börse

Die Auf- und Umsteiger der Woche im Kurzporträt.

Rudolf Gradinger  
LKR

Der 36-Jährige hat im Leichtmetallkompetenzzentrum Ranshofen die Leitung der Business Development Group übernommen. Der gebürtige Innviertler ist seit elf Jahren am LKR tätig. Zuletzt war Gradinger Leiter der Gruppe Leichtbau.

Ondrej Hampl  
ACCEDO

Seit Anfang März verstärkt der 33-Jährige die PR- und Lobbying-Agentur. Hampl hat die Funktion als Country Manager der ACCEDO Tschechien übernommen und betreut ab sofort die Kunden phion AG und Terme Laa.

Markus Wanko  
BCG

Der 35-Jährige ist neuer Recruiting Director bei The Boston Consulting Group. Wanko stieg nach internationalen Erfahrungen im Private-Equity-Bereich und einem MBA am Massachusetts Institute of Technology 2002 bei BCG ein.

Viktoria Kickingler  
VEF

Die Generalsekretärin der österreichischen Post ist neues Vorstandsmitglied des Vienna Economic Forums (VEF). Sie soll Weichenstellungen am Postsektor in ost- und südosteuropäischen Ländern mit ihrer Expertise unterstützen.

Herbert Kling  
Opinions Online

Der Online-Marktforschungsexperte ist neuer Geschäftsführer des Panel-Anbieters Opinions Online. Der 36-Jährige bleibt weiterhin Geschäftsführer von meinsraum.at. Die beiden Unternehmen würden sich ideal ergänzen.