

- ✓ *Dr. Erhard Busek fordert eine Bildungspolitik mit Zukunft / Seite 13*
- ✓ *Leistungs-Coaching durch Führungskräfte / Seite 10*
- ✓ *Von Sport-Profis lernen: die Kraft der Visualisierung / Seite 8*
- ✓ *E-Learning zum Selbermachen: die Erfolgsfaktoren / Seite 5*
- ✓ *Mehr Tempo beim Lesen / Seite 3*



Foto: angos.tv | Armin Plankensteiner

Apropos Krise: Damit das Projekt E-Learning in Ihrem Unternehmen nicht scheitert, gilt es, firmeninterne Prozesse und Strukturen im Vorfeld zu berücksichtigen. Wie kann man aber einem drohenden Misserfolg beim Einsatz individuell erstellter Lernsoftware vorbeugen? Lesen Sie **ab Seite 5**, welche Faktoren Sie beachten müssen, um die Vorteile von E-Learning für die Aus- und Weiterbildung im Unternehmen nutzen zu können.

Vergessen Sie auch nicht auf das Potenzial Ihrer Mitarbeiter. Geben Sie Ihnen das Rüstzeug, um motiviert und selbstverantwortlich zu arbeiten. Leistungs-Coaching heißt das Instrument der modernen Führung. Es führt nicht nur Ihre Mitarbeiter zu Spitzenleistungen, sondern entlastet auch noch ganz nebenbei Ihren eigenen Arbeitsalltag. Wie es geht, lesen Sie **ab Seite 10**.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Alexander Karp
Herausgeber

PS: Die nächste Ausgabe unseres eMagazins erscheint am **24. Februar 2009**.

Endlich tut sich was: Rund 400 Millionen Euro jährlich sollen den Hochschulen nun zusätzlich zur Verfügung stehen. Das ist immerhin ein Anfang. Doch die Bildung braucht nicht nur dringend Geld, sondern auch die richtigen Strategien. Beides fordert Dr. Erhard Busek, ehemaliger Wissenschafts- und Unterrichtsminister, in seinem Gast-Kommentar für **BILDUNGaktuell**. „Wir brauchen eine umfassende bildungspolitische Diskussion. Die Bildungspolitiker so gut wie aller Parteien sind in Wirklichkeit abgetreten“, schreibt er und fordert ein Umdenken, eine „aggressive Gegenstrategie zu allen möglichen Finanz- und Wirtschaftskrisen“. **Ab Seite 13**.

IMPRESSUM

Herausgeber:
Alexander Karp
Redaktionsleitung:
Mag. Annemarie Josef,
Autoren dieser Ausgabe:
Dr. Erhard Busek, Andreea Loghin,
Trevor Nell, Mag. Dr. Ursula Peter-
Heinrich, Dirk Schmidt, Kathrin
Ulrich
Grafik & Visual Design:
Anton Froschauer (PDF)
Thomas Nitschinger (Web)

Redaktion & Anzeigenverwaltung:
Siegfriedgasse 52, 1210 Wien
Tel. +43.1.87 668 18
**Offenlegung
Medieninhaber & Herausgeber:**
Alexander Karp
www.karp.at
Siegfriedgasse 52, 1210 Wien
Unternehmensgegenstand:
Pressebetreuung, Konzeption und
Erstellung von Special-Interest-Ma-
gazinen im B2B- und B2C-Bereich.

Grundlegende Richtung:
Journalistisch unabhängige Bericht-
erstattung und Hintergrundberichte
zu den Themen Aus- und Weiter-
bildung, Karriere, Lernen, Bildungs-
politik, Management, Schule, Uni-
versitäten, alternative Lernformen,
Persönlichkeitsentwicklung, Bildung
im weitesten Sinne.
Hinweise:
Bei allen personenbezogenen
Bezeichnungen gilt die gewählte

Form für beide Geschlechter. Alle
im Inhalt angeführten Preis- und
Terminangaben sind vorbehaltlich
Druckfehler und Änderungen.
Bezahlte PR-Texte sind als „Promo-
tion“, „Advertorial“ oder „powered
by“ gekennzeichnet.
COPYRIGHT:
Alle Rechte sind vorbehalten. Ab-
druck, auch nur auszugsweise, nur
mit schriftlicher Genehmigung des
Herausgebers.



Verbung

Tagungspackage günstiger!



Peter-Jordan-Straße 78, A-1190 Wien, Austria,
Tel.: +43 (0) 1 47 660-116, Fax: +43 (0)1 47 660-117
E-mail: modulhotel@wkw.at, Internet: www.hotelmodul.at





LESE LIEBER SCHNELLER

Wort für Wort oder Satz für Satz? So bringen Sie Tempo und Konzentration in Ihren Lese-Alltag.
Von **Trevor Nell**

Mit dem technischen Fortschritt ist die Menge an Informationen, die wir speichern können, in den letzten Jahrzehnten phänomenal gestiegen. Wir haben heute so viele Daten und Informationen in Beruf und Freizeit zur Verfügung wie nie zuvor. Über das Internet können wir mit ein paar Mausklicks auf die Datenautobahn auffahren und werden Opfer einer weiteren Informationsüberflutung. Wir sind im Informationszeitalter angekommen, in dem mehr Wissen ein Wettbewerbsvorteil ist. Unsere Fähigkeit, lesen zu können, ist unser größtes Asset, um die Informationen rund um uns zu verdauen, die wir jeden Tag in Büchern, Zeitungen und Computern sehen.

Schnelllesen hilft uns, mit diesen Informationen zurecht zu kommen und macht uns das Leben einfacher, indem es uns viel Zeit spart und weniger Stress verursacht. Schnelllesen verbessert sogar das Erinnerungsvermögen entgegen der weitläufigen Meinung, wonach

langames Lesen helfe, sich mehr vom Gelesenen zu merken.

Ich will Ihnen konkrete Ratschläge zum schnelleren Lesen geben:

Machen Sie es sich zuerst gemütlich. Ihr Ambiente soll zum Lesen einladen und die Konzentration fördern. Der Lesebereich soll gut beleuchtet, ruhig und frei von Ablenkungen durch Handys und andere Störenfriede sein. Frische Luft fördert die Konzentrationsfähigkeit. Sie brauchen einen Sessel, auf dem Sie aufrecht sitzen. Zurücklehnen, etwa in einem Lehnstuhl, fördert eher das Einschlafen als das Lesen. Die Entfernung zwischen Lesestoff und Augen sollte zwischen 45 und 50 cm liegen. Als Nächstes will ich auf gute Lesegewohnheiten eingehen:

Versuchen Sie nicht, in Gedanken jedes Wort laut mitzusprechen, wenn Sie lesen: Damit reduzieren Sie die Lesegeschwindigkeit auf jene Geschwindigkeit, mit der Sie sprechen. »

Versuchen Sie lieber, die Lautstärke bei den Worten in Ihren Gedanken zu drosseln und lassen Sie Ihre Augen schnell über die Wörter hinweggleiten. Versuchen Sie auch, statt jeweils nur ein Wort auf einen Blick aufzunehmen, zwei Worte auf einmal zu lesen, indem Sie Ihre Augen auf das Leerzeichen zwischen den zwei Worten fokussieren. So können beginnen, Ihr peripheres Sehen zu trainieren, das Sie wie einen Muskel trainieren sollten, wenn Sie in das Schnelllesen einsteigen wollen. Fangen Sie gleich mit dem nächsten Satz an! Wenn Sie sich das einmal zur Gewohnheit gemacht haben, beginnen Sie, drei statt zwei Worte auf einmal zu lesen, indem Sie Ihre Augen auf das mittlere Wort fokussieren und Ihre Fähigkeit zum peripheren Sehen dazu einsetzen, die anderen beiden Worte zu

erfassen. Haben Sie gespürt, wie Ihre Augen über die Wortpaare hinweg den Text aufgesaugt haben? Das wird Ihre Lesegeschwindigkeit entscheidend verbessern. Wenn Sie bisher gewohnt waren, jedes einzelne Wort in einer Zeile für sich zu lesen, und jetzt zwei Worte auf einmal zu lesen, haben Sie Ihre Lesegeschwindigkeit schon verdoppelt. Und hören Sie an dieser Stelle nicht auf, versuchen Sie, noch mehr Worte auf einen Blick aufzunehmen. Wenn Sie es einmal geschafft haben, fünf Worte auf einmal zu lesen, sind Sie schon auf dem Weg zum Schnellleser oder zur Schnellleserin.

Ein anderes Muss, wenn es um das Schnelllesen geht, ist die Verwendung einer linearen Führung. Hat Ihnen ein Lehrer in Ihrer Schulzeit einmal gesagt, dass Sie nicht mit dem Fin-

ger lesen sollen, weil Sie dadurch langsamer lesen? Wie wäre es, wenn Sie Ihren Finger schneller über die Zeilen hinweg bewegen? Die meisten echten Schnellleser verwenden lineare Führungen wie z. B. einen langen dünnen Bleistift oder eine Stricknadel, um Ihre Augen die Zeilen entlang zu führen. Es gibt viele Muster, die mit einer linearen Führung beschrieben werden können. Sie können die Führung vom Anfang bis zum Ende einer Zeile bewegen und weiter zur nächsten Zeile, um das Ganze zu wiederholen. Das erzeugt ein Z-Muster, das Sie sich vorstellen können. Verschiedene Typen von Lesern bevorzugen unterschiedliche Muster. Experimentieren Sie und Sie werden das Muster finden, das am besten zu Ihnen passt. Denken Sie daran, wenn Sie peripheres Sehen mit der Verwendung einer linearen Führung kombinieren, werden Sie ein Super-Schnellleser.

Wenn Sie Ihre lineare Führung von links nach rechts bewegen, beginnen Sie links beim dritten Wort und hören beim drittletzten Wort dieser Zeile auf und beschreiben damit ein kürzeres Z-Muster. Je kürzer das Z-Muster wird, umso besser. Wenn Sie eine Zeitung lesen, so ist diese in schmale Textspalten mit rund fünf Worten pro Zeilen unterteilt. Jetzt, wo Sie in der Lage sind, dank Ihres trainierten peripheren Sehens fünf Worte auf einmal zu lesen (ich bin sicher, Sie schaffen das!), bewegen Sie Ihre lineare Führung einfach nur die Spalte senkrecht von oben nach unten, um Ihre Augen von Zeile zu Zeile weiterzuführen. Eine weitere wichtige Anwendung einer linearen Führung ist zur Vermeidung von Regressi-

onen, einer schlechten Angewohnheit, bei der ein Leser an den Anfang eines Satzes oder eines Absatzes zurückspringt, um diesen noch einmal zu lesen. Das ist natürlich nicht gut, unser großartiges Gehirn braucht es nicht, dass wir etwas wiederholt lesen. Im Gegenteil, die Forschung zeigt sogar, dass das wiederholte Lesen schlecht für das Textverständnis sei, von den Auswirkungen auf die „Lesegeschwindigkeit“ ganz zu schweigen.

Alte, schlechte Lesegewohnheiten aufzugeben, ist einfach, wenn Sie es wirklich wollen. Wenn Sie meine Lesetipps befolgen, werden Sie schon bald besser und schneller lesen können. ■

Trevor Nell, Bsc, ist Entwickler der Speedreading Software „Cerebrenhance“. Er hält den dreifachen südafrikanischen Landesrekord bei der World Memory Championship 2004.

WERBUNG



SEMINARDESIGNER 2008 PROFESSIONAL

Per Mausclick professionelle Seminare gestalten

Professionelle Seminare, die begeistern

- ➔ Zeit ersparen
- ➔ noch flexibler
- ➔ Seminare, die begeistern

kostenlose Demoversion auf www.seminardesigner.at

>> SEMINAR-TIPP

Schneller lesen mit Trevor Nell

Verbessern Sie an einem einzigen Tag Ihre Lesegeschwindigkeit.

Seminartermine:

18. 3. von 9 Uhr bis 17 Uhr,

Hotel Kaiserhof, Wien,

20. 3. von 9 Uhr bis 17 Uhr,

Hotel Paradies, Graz

Weitere Informationen finden Sie unter:

➔ www.saphir-academy.at

LEARN-PROGRAMM

So können Sie in Ihrem Unternehmen Weiterbildung mit E-Learning effizient gestalten. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren für firmeninterne Lernsoftware. Von **Andrea Loghin** und **Kathrin Ulrich**

Die E-Learning-Branche hat in den vergangenen zwei Jahren ein starkes Wachstum erfahren. Dies ist nicht weiter verwunderlich, wenn man bedenkt, welche Vorteile der Einsatz von Lernsoftware gerade für die betriebliche Weiterbildung bietet. In einer Zeit, in der Schlagworte wie Fachkräftemangel, Wissensgesellschaft und Lebenslanges Lernen öffentliche Diskussionen prägen, erscheint E-Learning als eine sinnvolle Lösung für viele Herausforderungen. So können Betriebe durch den Einsatz von Lernprogrammen ihren Mitarbeitern gezielt fehlendes, benötigtes Wissen vermitteln.

In der Praxis können bei der Umsetzung von E-Learning-Projekten jedoch Komplikationen auftreten, die einen Erfolg verhindern können. Werden beispielsweise firmeninterne Prozesse und Strukturen im Vorfeld nicht berücksichtigt, so kann dies mitunter zum Scheitern des Weiterbildungsvorhabens führen. Wie kann man aber einem solchen Misserfolg gerade beim Einsatz individuell erstellter Lernsoftware vorbeugen und welche Faktoren müssen wie berücksichtigt werden, um sicherzustellen, dass die Vorteile von E-Learning auch wirklich genutzt werden können? Um einem Scheitern entgegenzuwirken, ist es sinnvoll, E-Learning als Prozess zu begreifen,

den man individuell auf die Bedürfnisse des Unternehmens abstimmen muss. In diesem Zusammenhang haben sich einige Erfolgsfaktoren etabliert, mit denen Weiterbildungsprojekte basierend auf Lernprogrammen effizient gestaltet werden können.

Zunächst ist es für den Erfolg entscheidend, Weiterbildung mit individuellen Lernprogrammen als Prozess bestehend aus den Phasen Planung – Umsetzung – Evaluation anzusehen. Jede Phase beinhaltet zentrale Aspekte, die zu beachten sind.

In der ersten Phase, der Projektplanung, kommt es zunächst auf eine exakte Definition der Projekt- und Lernziele an. Dies kann nur erreicht werden, wenn »



Fotos: istockphoto

sämtliche Interessensgruppen und deren Ziele für die Weiterbildungsmaßnahme beachtet werden. Entwickelt beispielsweise die Personalabteilung eine Lernsoftware für Außendienstmitarbeiter, ohne dabei Vertriebsleitung und die Lernzielgruppe einzubeziehen, kann dies schnell zu Konflikten in der Akzeptanz führen, was den Erfolg des Projekts maßgeblich gefährdet.

Des Weiteren müssen sich die Beteiligten Klarheit über die Rahmenbedingungen des E-Learning-Projektes verschaffen. Ist die Unternehmenskultur gegenüber Lernprogrammen aufgeschlossen und welchen Stellenwert hat Wissen im Unternehmen? Wie verhält es sich mit dem zeitlichen und finanziellen Rahmen des Vorhabens? Darüber hinaus muss die technische Umsetzung und Eingliederung in bestehende IT-Strukturen für die Planung beachtet werden. Hat ein Unternehmen beispielweise eine hierarchisch ausgeprägte Kultur und restriktive IT-Strukturen, so schränkt dies die Gestaltungsmöglichkeiten von E-Learning ein. Eine Nichtbeachtung dieser Faktoren kann mitunter den Lernerfolg verringern.

Als Nächstes kommt es darauf an, genau festzustellen, welche Anforderungen an die didaktische Umsetzung bestehen. Oft muss die Gestaltung der Lerninhalte auf heterogene Lernzielgruppen abgestimmt werden, so dass die Wissensdiskrepanzen im Arbeitsalltag nachhaltig behoben werden können. Unabhängig von der Heterogenität der Zielgruppe hat sich eine Vermittlung anhand von realitätsnahen Situationen, etwa durch einen fallbasier-

ten Aufbau der Lerninhalte, als Erfolgsfaktor für E-Learning bewährt.

Erfolgsfaktoren der Planungsphase sind somit die genaue Analyse der Beschaffenheit des Unternehmens und die Abstimmung der didaktischen Konzeption auf die Lernziele. In der Umsetzungsphase sind sowohl die Produktion der Lernsoftware als auch die Durchführung der Weiterbildung anzusiedeln. Hier kommt es darauf an, die Projektparameter in die Entwicklung der Lernsoftware einzubeziehen. So muss bei der Programmierung des Lernprogramms neben der IT-Struktur (Haben alle Lernenden Ton? Sind Animationen etwa mit Flash abspielbar?) auch die Anforderungen an die Didaktik berücksichtigt werden. Für die eigentliche Lernphase gilt, dass auf die

Betreuung der Lerner und einen ausreichenden zeitlichen Rahmen zum Lernen zu achten ist. Um die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen, greifen viele Unternehmen in der Praxis auf ein begleitendes Projektmarketing zurück. Durch vorbereitende und begleitende aktive Kommunikation zum Projekt kann die Nutzung der Weiterbildungsmaßnahme und somit der Erfolg gesichert werden.

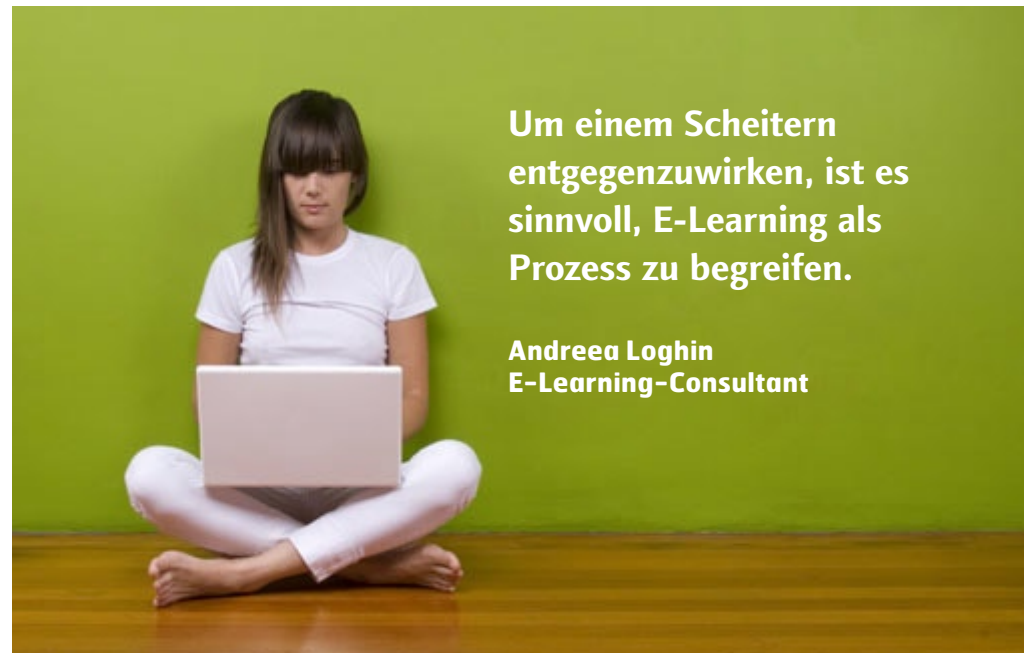
Die abschließende Evaluation des E-Learning-Projektes nach der Umsetzungsphase sollte als ein entscheidender Bestandteil bereits früh in die Planung integriert werden. Um sowohl den Projekt- als auch Lernerfolg sicherzustellen, bedarf es nach Abschluss der Weiterbildung einen Abgleich zwischen Schulungsanspruch und dem tatsächlich erzielten

Lernresultat der Mitarbeiter. Dies kann über die Definition und Überprüfung von Erfolgskriterien geschehen. So sind in der Praxis meistens Defizite und Diskrepanzen in Arbeitsprozessen ursächlich für die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen festgestellt worden. In der zeitversetzt durchzuführenden Phase der Evaluation werden Kriterien definiert, mit denen überprüft werden kann, ob und inwiefern diese Mängel überwunden wurden und die Lerninhalte in der Praxis umgesetzt werden. Auch die Einhaltung von Zeit- und Budgetplänen ist zu beachten und liefert wichtiges Wissen für die Durchführung weiterer E-Learning-Prozesse.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass es bei dem Einsatz von individuellen Lernprogrammen in der betriebsinternen Weiterbildung viele Aspekte gibt, auf die zu achten ist. Der Schlüssel zum Erfolg liegt hier in der Entwicklung eines Prozessbewusstseins unter Berücksichtigung der relevanten Projektparameter. Denn dadurch wird der Unterschied erreicht – zwischen wirklich sinnvollem Lernen, das Anwendern Spaß macht und Wissen nachhaltig vermittelt und leblosen Lernprogrammen, die keine Wissensvermittlung schaffen. ■

*Die beiden Autorinnen sind E-Learning-Spezialistinnen der **Know How! AG**. Auf dem Gebiet des Web Based Trainings erstellte das Unternehmen bereits 1995 die ersten erfolgreichen E-Learning-Produkte.*

 **Klick! www.knowhow.de**



Um einem Scheitern entgegenzuwirken, ist es sinnvoll, E-Learning als Prozess zu begreifen.

Andreea Loghin
E-Learning-Consultant



Auch 2009 präsentieren wir Ihnen auf der **LEARNTEC** die Zukunft des Lernens sowie die aktuellen E-Learning Lösungen für den Einsatz in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Bildungseinrichtung. Neueinsteiger und Experten für E-Learning und Wissensmanagement finden hier die passenden Produkte, Anwendungen und Dienstleistungen für Ihren individuellen Bedarf. Einen Vorgeschmack auf die vielen interessanten Themen, Vorträge und Sonderformate der **LEARNTEC 2009** finden Sie auf www.learntec.de

17. Internationaler Kongress und Fachmesse für Bildungs- und Informationstechnologie

Bildung ist Nährboden für die Zukunft.

www.learntec.de

3. – 5. Februar 2009
Messe Karlsruhe

LEARNTEC 
Wissen, was kommt.

 **IDEEEN VERBINDEN.**
Karlsruhe -
Messen und Kongresse

REINE KOPFSACHE

Talent allein macht noch keine Sieger. Lernen Sie von Sport-Profis und nutzen Sie die Kraft der Visualisierung. Von **Dirk Schmidt**

Die Basis jedes Mentaltrainings ist die Imagination, also die Visualisierung innerer Bilder vor dem geistigen Auge. Je intensiver es gelingt, sich ein Bild vom Ergebnis zu machen, desto eher wird es erreicht. Die Verhaltensforschung hat nachgewiesen, dass 80 Prozent unseres Verhaltens aus Nachahmung bestehen. Deshalb ist es nur eine Frage der Zeit, bis aus dem inneren Bild ein äußeres Bild wird. Allerdings steht die Person vor einer großen Herausforderung. Sie muss fest davon überzeugt sein, das vorgestellte Ziel auch erreichen zu können. Fehlt es ihr an Glauben, dann wird sie nichts erreichen. Nur was in der eigenen Glaubensdimension vorkommt, kann auch erreicht werden. Sportler üben sich daher immer wieder in einer klaren Vorstellung. Wer glaubt, Talent allein reiche aus, um große Erfolge zu feiern, wird eines Besseren belehrt, wie z. B. der Tennisprofi Andreas Beck. Oft genug hatte er zu hören bekommen, es fehle ihm an der richtigen Einstellung zum Beruf, aber er dachte: Ich

habe gute Schläge, ich schaff das auch so. Wie das halt so ist, wenn das Talent die Bereitschaft übertrifft, alles für den Job zu tun. Heute sagt er, es sei ein Fehler gewesen, so zu denken! Die Schwimmerin Britta Steffen, die in Peking zweimal Gold für Deutschland gewann, machte ähnliche Erfahrungen: Früher hatte ich Kopfprobleme, das war schon richtig, was die »



Fotos: istockphoto

Leute gesagt haben. Ich konnte meine Leistung in den entscheidenden Momenten nicht abrufen. Und das lag nicht an meinem Körper, das lag an meinem Kopf. Auf die Frage, wie sie ihre Kopfprobleme in den Griff bekam, sagte sie: Ich arbeite seit längerer Zeit mit einer Mentaltrainerin zusammen. Gewonnen wird im Kopf, das wiederhole ich gebetsmühlenartig auch meinen Klienten gegenüber. Wer im Kopf nicht bereit ist, den Erfolg zuzulassen, der wird keinen Erfolg haben. Doch um Sieger zu werden, reicht der Kopf allein natürlich nicht aus. Es genügt nicht, einem Klienten einzuhauchen, er könne allen davonschwimmen,

wenn er sich diese Situation nur oft genug in seinem Kopf vorstellt. Erfolgreiche Visualisierung ist mehr als nur reines Denken, es unterliegt bestimmten Regeln, die systematisch verfolgt werden müssen. Die Kenntnis dieser Regeln in Verbindung mit dem passenden Talent und der richtigen Technik ist das A und O. Niemand kann in den Kopf eines anderen hineinschauen. Wenn der Sportler sich, aus welchen Gründen auch immer, auf etwas Negatives programmiert, was ich als Außenstehender unter normalen Bedingungen nicht erkennen kann, bleiben die gewünschten Ergebnisse in der Realität aus. Steht er dann vor der Hausforderung, eine Strecke meistern zu müssen, die er nicht besonders mag, schleichen sich unbewusst Ängste ein. Somit fließen diese Sorgen indirekt in die Visualisierung, und es wird genau das eintreten, was verhindert werden sollte. Deshalb ist es so wichtig, Visualisierung unter die eigene Kontrolle zu bringen, genau das muss regelmäßig trainiert werden. Genau darin unterstütze ich als Mentaltrainer viele Spitzensportler. Der Spitzensportler und Inhaber von 53 Medaillen Karl Frehsner sagt, worauf es ankommt: „Der Athlet muss lernen zu sehen, was er spürt.“ ■

Dirk Schmidt ist Experte für Motivations- und Verkaufstrainings. Er betreute zahlreiche Spitzensportler und konnte so einzigartige Einblicke in die Welt des Hochleistungssports gewinnen.

➔ **Klick! www.dirkschmidt.com**
 ➔ **Klick! www.ueberreuter.at**

BUCH-TIPP

Die Kraft der Motivation

Was wir von erfolgreichen Sportlern lernen können!

Dirk Schmidt,
Verlag Carl Ueberreuter



BÜCHER ZUM GEWINNEN!

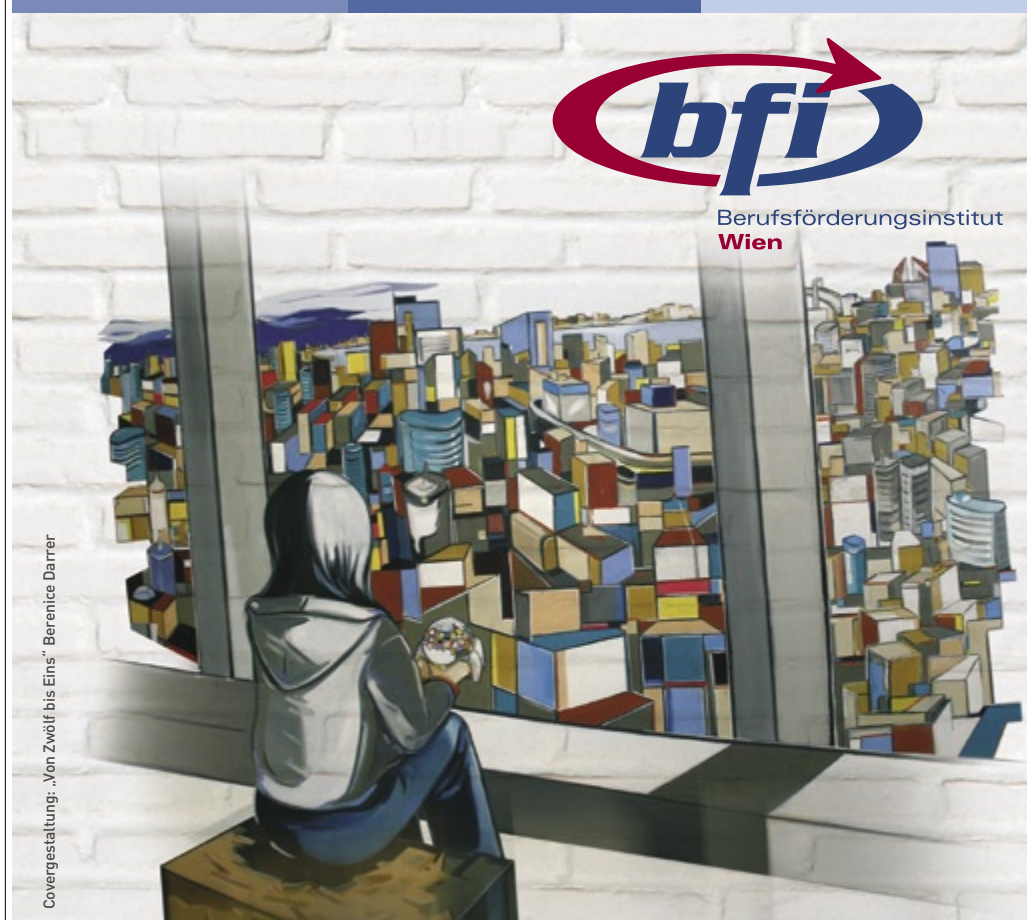
Senden Sie eine E-Mail an lesestoff@bildungaktuell.at und gewinnen Sie mit etwas Glück ein Exemplar des Buchs „Die Kraft der Motivation“.

Das Gewinnspiel findet unter Ausschluss des Rechtsweges statt. Eine Barablöse ist nicht möglich. Einsendeschluss ist der 17. Februar 2009

Neue Perspektiven mit dem **bfi Wien!**



Berufsförderungsinstitut
Wien



Covergestaltung: „Von Zwölf bis Eins“ Berenice Darrer

**Bestellen Sie jetzt GRATIS
das Kursprogramm Frühjahr '09**

www.bfi-wien.at

bfi Wien • 1034 Wien Alfred-Dallinger Platz 1 • Service-Line: 0800/20 21 22 • anmeldung.bat@bfi-wien.or.at

Einsteigen, mitspielen und tolle Preise gewinnen!

DER CHEF ALS COACH

Leistungs-Coaching durch Führungskräfte: Wie Sie Ihre Mitarbeiter fördern und dabei Ihren Arbeitsalltag entlasten. Von **Mag. Dr. Ursula Peter-Heinrich**

Coaching von Mitarbeitern durch ihre Vorgesetzten ist ein modernes Führungsinstrument, mit dem Manager ihre Teammitglieder nachhaltig zu Spitzenleistungen ermutigen und befähigen. Der Vorgesetzte bleibt im Rahmen der Unternehmens-Hierarchien dafür verantwortlich, dass vorgegebene Ziele und Standards erreicht werden. Dem gecoachten Mitarbeiter wird ein hohes Maß an Entscheidungsspielraum über die Art der Lösungen und über den Weg zu den vereinbarten Zielen eingeräumt. Die Verantwortung für die Maßnahmen und ihren Erfolg übernimmt der Mitarbeiter – ein wichtiger Faktor für zwei Schlüsselaufgaben der Führung: Motivation und kontinuierliche persönliche und fachliche Weiterentwicklung – und damit Leistungssteigerung – der Mitarbeiter. Die »

Führungskraft schafft den Rahmen, in dem Mitarbeiter ihre Eigenmotivation und ihren Kompetenzlevel aktivieren und steigern können.

Wie funktioniert das?

Voraussetzung ist die Überzeugung, dass der Mitarbeiter der beste Experte für die Lösung seiner Probleme ist. Der Chef als Coach regt durch Fragestellungen die Produktion von neuen Lösungen und die Übernahme von Verantwortung beim Mitarbeiter an. Er vereinbart Messkriterien für den Erfolg; er „weiß“ und gibt jedoch selbst nicht die Antwort. In gemeinsamer Reflexion wird dem Mitarbeiter ermöglicht, vielfältige eigene Lösungsideen einzubringen und ihre Brauchbarkeit dann gemeinsam zu überprüfen. Erst auf Basis dieser Haltung funktioniert der sinnvolle Einsatz von Coaching-Techniken, die zum Selbstdenken und zur Nutzung eigener Kompetenzen anregen. Die wichtigsten Coaching-Werkzeuge sind: Systemische Frage-techniken, Hypothesenbildung – zur Eröffnung neuer Möglichkeitsräume, Perspektivenwechsel, und Stärkung des Selbstwertgefühls. Dem Coachee wird die motivierende Erfahrung vermittelt, über die notwendigen Fähigkeiten zur Problemlösung selbst zu verfügen.

Die lösungsorientierte Haltung beruht auf dem Prinzip, dass man das Schloss nicht verstehen muss, um es zu öffnen – ein Schlüssel genügt –, und es gibt pro Schloss überraschend viele Schlüssel zu entdecken. Die Aufmerksamkeit bleibt im Gespräch stets, mit vielfältigen Techniken, auf die Lösungsvision gerichtet. Statt zeitraubender Problemanalyse werden sofort Ressourcen bewusst gemacht und auf Einsatz-

barkeit überprüft. Der Manager als Change Agent sorgt für diesen Perspektivenwechsel in Richtung Zielerreichung.

Worauf muss man achten?

Wichtig ist der situationsgerechte Einsatz der Coaching-Werkzeuge in der Führungsarbeit. „Situatives“ Führen bedeutet, Ihren Führungsstil mehr oder weniger direktiv variieren zu können:

» Je nach Mitarbeiter – über wie viel Fachkenntnis und berufliche Erfahrung verfügt er/sie bereits? Wie hoch ist die Bereitschaft, selbst zu entscheiden, eigene Erfahrungen zu machen und aus Erfolgen und Fehlern zu lernen?

» Je nach Risiko- und Fehlerkultur der Organisation.

» Je nach Situation – wie viel Zeit zur Verfügung steht? Geht es um neue Lösungen oder um präzises Prozessmanagement?

Ausgehend vom individuellen Stand jedes Mitarbeiters begleitet die Führungskraft die fachliche und persönliche Entwicklung durch die Delegation interessanter, herausfordernder Aufgaben („stretch tasking“).

Zudem gilt es auf das eigene Rollenverständnis zu achten: Die Führungskraft muss bereit sein, ihre Mitarbeiter „groß“ zu machen und bereit sein, Führen als ein „hinter Menschen gehen“ zu verstehen – Führen ist auch

als Dienstleistung zur Entwicklung erstklassiger Nachwuchskräfte zu verstehen.

Hilfreich ist es, die Prinzipien im lösungsorientierten Coaching zu kennen. Sie sind im Konzept der vier „S“ des Coachings enthalten: Hier geht es um Selbstverantwortung, Selbstorganisation, Selbstmotivation und Selbstvertrauen. Dazu kommen die drei Kernprinzipien der Lösungsorientierung: das Schaffen einer Lösungsvision, die Identifizierung von konkreten Ziel-Schritten in Richtung Lösung und das Auffinden und Nutzen von Ressourcen.

Welche Maßnahmen muss man ergreifen?

Das Wichtigste ist die Haltung. Vertrauen Sie darauf, dass der Mitarbeiter eine oder mehrere gute Lösungen finden kann – und wird.

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, statt ihnen zu sagen, wie es geht. Denn Antworten zu fordern statt diese immer selbst zu liefern, regt Ihre Mitarbeiter zu neuen Denkprozessen an. Das lenkt die Perspektive auf funktionierende Lösungen, die auch kreativ gerne aus anderen Kontexten geborgt werden dürfen.

Was tun, wenn Ihr Mitarbeiter aber einmal nicht weiter weiß? Ihre Fragen als Coach ermöglichen ihm neue Einsichten und damit individuelles Lernen und Veränderung. Als Sparring-Partner ermöglichen Sie Reflexion. Sie geben Feedback, Ihr Mitarbeiter entscheidet, wie er es nutzt.

Ihr Fokus bleibt stets auf dem konkreten Verhalten des Mitarbeiters und auf den beobachtbaren Effekten, die dieses Verhalten im Team, beim Kunden, etc. bewirkt. »

Vertrauen Sie darauf, dass der Mitarbeiter eine oder mehrere gute Lösungen finden kann – und wird.

Mag. Dr. Ursula Peter-Heinrich
Coach und Unternehmensberaterin



Wie läuft ein Coachingprozess für Mitarbeiter ab?

- » Ansprechen des Bedarfes & Zielvereinbarung
- » Austausch Selbstbild – Fremdbild
- » Lösungssuche
- » Maßnahmenplan
- » Ressourcen-Audit
- » Durchführung mit Kontrollpunkten/ Feedbackschleife
- » Abschlussgespräch

Für welche Führungssituationen eignet sich Coaching?

- » Wenn der Mitarbeiter „ein Problem hat“ und damit zur Führungskraft kommt. Statt Diagnose und Anweisung finden Sie im Coaching-Gespräch mit dem Mitarbeiter heraus, was hinter dem vorgebrachten Thema als eigentliches Problem steht. Sie unterstützen ihn dabei, die für ihn optimale Lösung unter Berücksichti-

gung der vorgegebenen Rahmenbedingungen zu finden.

- » Wenn die Führungskraft unzufrieden mit der Leistung des Mitarbeiters ist. Der Mitarbeiter wird offen über Vorgaben und Unternehmensziele informiert. Im Coaching-Gespräch wird mit dem Mitarbeiter der Nutzen seiner Zielerreichung erarbeitet und gemeinsam Wege und eventuell benötigte Unterstützung (z.B. Schulungen, verändertes Zeitmanagement, neue Kommunikationsflüsse) gefunden, damit das Ziel erreicht werden kann.
- » Wenn die Führungskraft vom Mitarbeiter ein verändertes Verhalten erwartet. Statt Kritik und Verhaltensanweisung sagt der Vorgesetzte in einem Feedback, was ihn am Verhalten stört und welche Auswirkungen das Verhalten im System (Team, Kunden ...) hat. Er hört dem Mitarbeiter zu, um zu erfahren, wie dieser die Situation sieht. Es wird gemeinsam ein Weg gefunden, damit der Mitarbeiter die Erwartungen des Vorgesetzten erfüllen kann, ohne die eigenen Bedürfnisse aufzugeben. ■

>> SEMINAR-TIPP

Die Führungskraft als Coach

Grundlagen modernen Führens durch lösungsorientiertes Coaching

Dieses Seminar eignet sich für Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte, die als „interner Coach“ agieren wollen.

Termin: 26. bis 27. Mai 2009 in Wien

Weitere Informationen finden Sie unter:

➔ www.mdi.at

Mag. Dr. Ursula Peter-Heinrich hat 16 Jahre Berufs- und Führungserfahrung im Finanzsektor in Europa und USA. Seit 2002 ist sie selbstständige Unternehmensberaterin, Coach und Personalentwicklerin. Sie arbeitet u.a. als Trainerin für das Management Development Institute (MDI) in Wien.



sehen | hören | fühlen | verstehen

Kommunikation mit **Herz.**

www.karp.at | experience_pr@karp.at

k a r p
communication company



BILDUNGS CHANCE

Welche Strategien die Bildung aus der Krise führen könnten, analysiert **Dr. Erhard Busek**, ehemaliger Wissenschafts- und Unterrichtsminister

Die Begriffe „Bildung“ und „Krise“ sind entweder eine permanente Paarung oder eine unmögliche Kombination. Der Bereich der Bildung (Schule, Wissenschaft, Forschung) unterscheidet sich von anderen Sektoren der politischen Verantwortung dadurch, dass so gut wie nichts kurzfristig lösbar ist. Bei der Finanzkrise können Bankengarantien übernommen oder direkte Wirtschaftshilfen und Investitionsprogramme verabschiedet werden, Sicherheitskrisen sind durch Gesetze und mehr Polizisten zwar nicht zu lösen, aber etwas zu reduzieren, während das, was für die weiten Bereiche der Bildung heute geschieht, erst mit einem beachtlichen zeitlichen Abstand wirksam wird. Persönlich würde ich sogar meinen,

dass der Begriff der Krise gar nicht angebracht ist, sondern durch eine Vorstellung von der Zukunft dringend zu ersetzen ist. Was heute an Schulen gelehrt wird, wie qualitativ hochstehend unsere Universitäten sind und welche Fantasie mit der entsprechenden Unterstützung in der Forschung wirksam wird, entscheidet mittel- und langfristig unseren weiteren Weg.

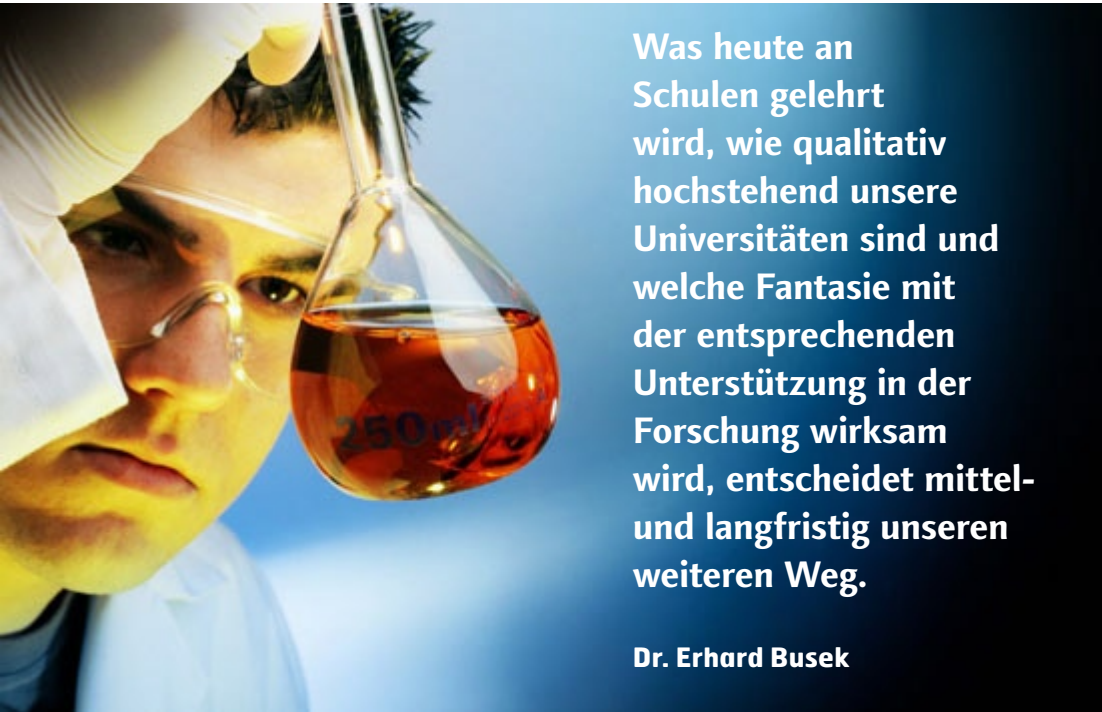
Natürlich sind es die akuten Finanzierungsprobleme, die zu Krisenaufschreien – auch von mir – geführt haben, aber das tiefersitzende Problem ist wohl die Tatsache, dass wir keine breite bildungspolitische Diskussion haben. Auch punktuelle Maßnahmen wie etwa die »

Zentralmatura (was wird dadurch besser und wie werden dann die Lehrer in die Verantwortung genommen?) oder auch die Frage von begrenzten Studentenzahlen allein entscheiden gar nichts.

Dabei ist es den vergangenen Regierungen gelungen, die Budgets in diesem Bereich ganz si-

Dazu also einige Wünsche und Feststellungen:

1. Wir brauchen eine umfassende bildungspolitische Diskussion. Die Bildungspolitiker so gut wie aller Parteien sind in Wirklichkeit abgetreten. Die Minister Schmied und Hahn scheinen offensichtlich geringe Unterstützung in der eigenen Regierung zu genießen, denn die



Was heute an Schulen gelehrt wird, wie qualitativ hochstehend unsere Universitäten sind und welche Fantasie mit der entsprechenden Unterstützung in der Forschung wirksam wird, entscheidet mittel- und langfristig unseren weiteren Weg.

Dr. Erhard Busek

cher auszuweiten. Damit kommt natürlich die Frage auf, wie das Geld verwendet wird und welche Organisationsformen es gibt, um auch die Qualität sicherzustellen. Und wie die internationale Vernetzung garantiert, dass man der globalen Wirklichkeit gerade in diesen Bereichen gerecht wird.

Aufregung über andere Fragen (Rauchverbot, Spendenabsetzbarkeit, Verschrottungsprämie) erzeugt Stellungnahmen der Regierungsspitzen. Wenn ich etwa die Frage der Schließung von Postämtern mit denen der Eröffnung von Wissenschafts- und Forschungsmöglichkeiten vergleiche, sollte ich mir eigentlich auch

als Politiker im Klaren sein, was hier wichtiger ist. Auch die Besetzung der jeweiligen Bereichssprecher in den beiden Regierungsparteien kann als problematisch angesehen werden. Zum Teil sind sie nicht sichtbar geworden, zum anderen gewinnen sie auch nicht jene Öffentlichkeit für ihre Fragen, die in Wirklichkeit notwendig wäre. Fazit: Die betroffenen Institutionen (Schulen, Universitäten, Forschungseinrichtungen) sowie die betroffenen Gruppen (Schüler, Studenten, Eltern, Professoren, Lehrer etc.), aber auch die Wirtschaft müssen hier entsprechend in Erscheinung treten. Die Anmeldung allein, dass es mehr Geld geben muss, genügt mit Sicherheit nicht. Es muss darauf hingewiesen werden, dass bei den entscheidenden Finanzierungspunkten im Regierungsprogramm immer ein Sternchen steht, was ganz leicht zu entschlüsseln ist: nach Maßgabe der budgetären Mittel.

2. Bildungspolitik verlangt eine aggressive Gegenstrategie zu allen möglichen Finanz- und Wirtschaftskrisen. Zukunft auch für den Autohandel kann nur gewonnen werden, indem es eben mehr Forschung und Entwicklung für dieses Fortbewegungsmittel gibt, um Innovationen nicht nur aus Klimagründen hier greifen zu lassen. Gleiches gilt etwa für die uns durch die gegenwärtige Gaskrise stärker zu Bewusstsein gekommene Energiepolitik. Es wäre auch massiv dafür einzutreten, dass die Europäische Union Energiekompetenzen bekommt, um die entsprechenden Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen ergreifen zu können. Hier ist der enge Zusam-

menhang zwischen bildungspolitischen Maßnahmen, der Entwicklung der Wissenschaft und der Forschung sehr deutlich und akut zu sehen. Mit Sicherheit werden auch die Maßnahmen, die sich aus den mangelnden Strukturen der Gesetzgebung (Aufsicht und Kontrolle), nicht nur national, sondern auch europäisch und global ergeben, eine interessante Ausbildungsfrage sein.

3. Wir brauchen ein bildungspolitisches Entwicklungsprogramm. An der Fachhochschule Salzburg habe ich untersucht, dass unter den über 1.200 Absolventen, die es seit der Gründung gibt, sich nur 25 Arbeitslose befinden, aus welchen Gründen auch immer. Das heißt in Wirklichkeit, dass dieser Zweig des tertiären Sektors direkt ins Berufsleben führt und auch eine beachtliche Sicherheit gibt. Infolge Mangels finanzieller Mittel kein Ausbauprogramm hier vorzusehen, heißt einfach, die Zukunft der Jugend zu verkürzen. Das ist nur ein Beispiel. Gleiches gilt etwa für den Verzicht auf Studiengebühren an den Universitäten, die ein bescheidenes Steuerungsinstrument dargestellt haben und zur Verkürzung der Studiendauer geführt haben. Es wäre vielmehr noch notwendig, auch durch entsprechende Aufnahme- und Leistungsprüfungen vor allem in jene Richtung zu lenken, wo junge Menschen auch eine Zukunft vorfinden können. Nach wie vor haben wir einen Mangel an Ausbildung in allen technischen Berufen auf allen Ebenen. Wie wäre es mit einer Kampagne bei der Jugend, um die Voreingenommenheit gegenüber Technik im Allgemeinen abzubauen und das »

Interesse für diese Bereiche zu wecken? Mangelmeldungen allein helfen hier nicht. Man muss die psychologischen Schwellen auch entsprechend überwinden.

Ein weiteres Kapitel wäre auch mehr Informationen im Bereich der Bildung über jene Märkte zu geben, in denen unsere Zukunft liegt. Das hat sich vor allem für Mittel-, Ost- und Südosteuropa herausgestellt: Es ist mit Sicherheit zu rechnen, dass Zentralasien, Russland, Türkei etc. von ungeheurer Wichtigkeit wären. Es wäre daher unbedingt notwendig, auch entsprechende Bildungsvoraussetzungen zu treffen, um junge Menschen auf diese Märkte selbst vorzubereiten, Es genügt nicht allein Fertigkeiten zu haben, man muss sich auch im Umfeld auskennen, in das man aller Voraussicht nach gehen wird oder auch gehen kann.

Die Entwicklung der Universitätsautonomie, die bisher gehandhabte Förderung der Forschung, aber auch der Versuch, bildungspolitische Barrieren im Schulwesen zu überwinden, waren in der letzten Zeit sicher ein guter Ansatz. Die Voraussetzungen dafür zu fordern, ist von entscheidender Bedeutung. Wenn es schon ein Konjunkturprogramm auf dem Bausektor geben soll, dann ist es dringend notwendig, Schulbauprogramme für Ganztags- und Tagesheimschulen zu machen, denn die vorhandenen Bauten sind alles andere als darauf eingerichtet, junge Menschen auch einen ganzen Tag zu beherbergen. Wer ein wenig die Zustände der Universitätsbauten kennt, weiß, dass die Autonomie allein



Wenn aus den gegenwärtigen finanziellen Krisenmomenten heraus gerade hier eingespart wird, verlieren wir in Wirklichkeit den Anschluss an die Zukunft.

Dr. Erhard Busek

nicht genügt, es muss auch die entsprechenden Prioritäten und Mittel geben, von den Forschungseinrichtungen gar nicht zu reden. In diesen Bereichen kann man sich überhaupt keine Pause gönnen. Wenn aus den gegenwärtigen finanziellen Krisenmomenten heraus gerade hier – und das sind Ermessenskredite und daher leichter kürzbar – eingespart wird, verlieren wir in Wirklich-

keit den Anschluss an die Zukunft. Diese Jahre sind nicht aufholbar, daher ist es notwendig, hier schlicht und einfach um den Preis einer gewissen Verschuldung gegenzusteuern. Wenn wir ohnehin gegenwärtig bereit sind, aus allen möglichen anderen Gründen Schulden auf uns zu nehmen, warum nicht auch Schulden, damit Zukunft überhaupt möglich wird. ■

Dr. Erhard Busek (ehemaliger Vizerektor und Bundesminister für Wissenschaft und Unterricht) ist u.a. Vorstandsvorsitzender des Instituts für den Donauraum und Mitteleuropa (IDM), Rektor der Fachhochschule Salzburg, Präsident des „Vienna Economic Forums“ (VEF) und Vorsitzender des Uni-Rats der Medizin-Uni Wien.

 **Klick! www.idm.at**

TECHNKontakte

Best Practice Seminare

LERNEN VON DEN BESTEN

Top-Unternehmen präsentieren ihre Erfolgsmodelle

Unternehmerischer Erfolg hängt auch in Krisenzeiten wesentlich davon ab, ob und wie es gelingt, Wissen schnell und zielsicher in die Praxis umzusetzen. Ausgehend von dieser sehr einfachen aber zukunftsweisenden Erfolgsmaxime bietet Ihnen TechnoKontakte im Rahmen der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit geförderten Initiative ein Seminarprogramm an, das diese Anforderungen optimal erfüllt: „TechnoKontakte - Lernen von den Besten“. Das heißt Lernen von praxisorientierten Top-ManagerInnen, die in ihrem Unternehmen Projekte, Ideen, Strategien und Konzepte erfolgreich realisiert haben und im Rahmen eines Seminars Ihre Erfahrungen gerne an Sie weitergeben. Weitere Informationen über 70 Best Practice-Seminare finden Sie unter www.technokontakte.at



Eine Initiative des

