

BILDUNG aktuell

03

Das eMagazin für Management, Personalwesen und Weiterbildung

02.03.2010

MANAGEMENT

DIE KRAFT DER INTUITION

Richtig entscheiden: Das Geheimnis der inneren Stimme und wie Sie diese trainieren können.

■ DENK DOCH MAL

Achtung, Falle! Welche Fehler Studenten vermeiden sollten.

■ SMALLTALK

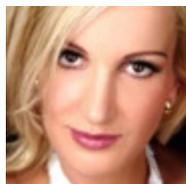
Reden bringt die Leute zusammen. Die große Kunst des kleinen Gesprächs.

■ MISSION VISION

Sieben Tipps, wie Sie neue Ziele im Unternehmen erfolgreich umsetzen.



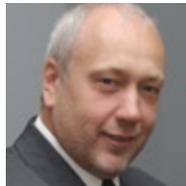
» Themen. Autoren. Inhalte.



Dr. Christiane Gierke, Expertin für Persönlichkeitsmarketing®, schreibt: „Smalltalk im Business – und natürlich auch privat – setzt drei Dinge voraus: Ein breites Wissen, ein breites Lächeln und ein breites Interesse an Ihren Mitmenschen.“ [ab Seite 3](#)

Sozialpädagogin **Mag. Astrid Tribl-Englerth** über die Vorteile der Systemisch-Integrativen Beratung: „Der Blick ist nach vorne und auf die hilfreichen Umstände und Möglichkeiten gerichtet.“ [auf Seite 6](#)

Dr. Andreas Kronschnacher, unser Experte zum Thema Intuition, sagt: „In Zukunft sind Manager noch häufiger gefordert, unter Zeitdruck intuitiv und aus dem Bauch heraus zu entscheiden – und zwar richtig.“ [ab Seite 7](#)



Visionen führen Ihr Unternehmen zum Erfolg. **Mag. Hubert Kohel**, geschäftsführender Gesellschafter des AVL-Instituts, empfiehlt: „Holen Sie sich ruhig ein paar Widerspenstige an Bord. Das wird die Akzeptanz der Vision steigern.“ [ab Seite 10](#)

Ihr sind viele Studenten einfach zu lasch. Ohne Selbstdisziplin bringen sie an der Uni nichts weiter. **Prof. Dr. Elisabeth Heinemann** ist Diplom-Wirtschaftsinformatikerin und hat an der Fachhochschule Worms einen Lehrstuhl für Schlüsselqualifikationen. [ab Seite 13](#)



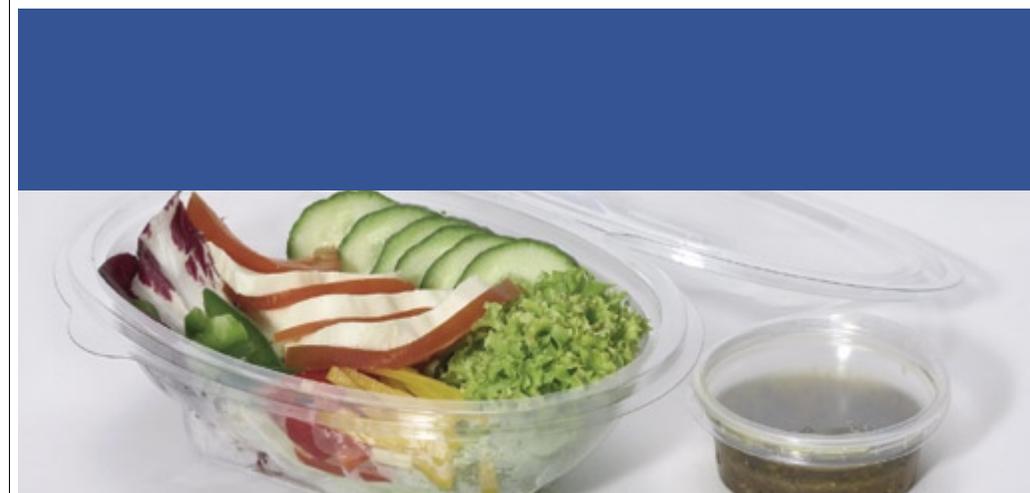
IMPRESSUM

Herausgeber: Alexander Karp
karp | communication company
Layout & Grafik: Anton Froschauer
Redaktion & Anzeigenverwaltung:
Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien
E-Mail: redaktion@bildungaktuell.at
Web: www.bildungaktuell.at

Medieninhaber & Herausgeber:
karp | communication company
www.karp.at
Siegfriedgasse 52/19, 1210 Wien
Grundlegende Richtung: Journalistisch unabhängige Berichterstattung und Hintergrundberichte zu den

Themen Aus- und Weiterbildung, Karriere, Lernen, Bildungspolitik.
Hinweis: Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für beide Geschlechter. Alle im Inhalt angeführten Preis- und Terminangaben sind vorbehalt-

lich Druckfehler und Änderungen. Bezahlte Texte sind als „Promotion“ gekennzeichnet.
COPYRIGHT: Alle Rechte vorbehalten. Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung des Herausgebers.



Wir kochen Ihr Mittagessen

gut, frisch, pünktlich

Werbung

Fotos: AVL-Institut; Dr. Andreas Kronschnacher; Prof. Dr. Elisabeth Heinemann; © by Christiane Gierke, text-ur text- und relations agentur

Wien 19, Peter Jordan Straße 78, Tel.: (01) 47660-116



IM GESPRÄCH

Reden bringt die Leute zusammen. Und öffnet Türen. Wie gute Smalltalker auch beliebte Geschäftspartner werden, verrät

Dr. Christiane Gierke

Die „Kunst des kleinen Gesprächs“, der Smalltalk, gehört zu den wichtigsten sozialen Kompetenzen und ist oftmals geschäftsentscheidend. Sowohl im Beratungsgespräch mit einzelnen Kunden als auch in der größeren Runde im Meeting oder bei einem gesellschaftlichen Event müssen Sie als Bildungsanbieter, Trainer, Coach, Akademieleiterin den Smalltalk beherrschen. Denn gerade im informellen Teil eines Gespräches entwickeln die Gesprächspartner frei von Nutzenüberlegungen Sympathie oder Antipathie für Sie. Als empathischer „Smalltalker“ können Sie bereits hier innere Einstellungen des Kunden kennenlernen oder sogar – vielleicht unbewusst – gefasste Klischees beim Gesprächspartner oder Kunden überwinden. Sieben Tipps für das erfolgreiche kleine Gespräch: »

1. Alles andere als Zeitverschwendung

Wenn Sie glauben, dass Sie beim Kunden punkten können, indem Sie den Einstieg „in medias res“ wählen, haben Sie an der falschen Ecke Zeit gespart. Das genaue Gegenteil ist der Fall. Gerade erfolgreiche Menschen haben ein gutes Bauchgefühl dafür entwickelt, mit wem sie entspannt zusammenarbeiten können, wer vertrauenswürdig ist und nicht verkrampft auf „Verkauf“ aus ist. Menschen kaufen bei Menschen und nicht bei Argument-Automaten. Wer als Mensch gewinnt, wer sich im Smalltalk als interessiert und interessant darstellt, ist klar im Vorteil. Wählen Sie also



Hatten Sie dieses Jahr schon ein paar Tage Urlaub?

das lockere Gespräch als Einstieg, so dass Sie und Ihr Kunde bzw. Ihre Kundin ein entspanntes Verkaufsgespräch führen können.

2. Akquise ist nicht immer erlaubt

Smalltalk statt Shoptalk: Bei vielen Veranstaltungen ist es beim offiziellen wie beim inoffiziellen Teil unerwünscht, dass Sie mehr

oder minder offen geführte Akquisitionsgespräche mit Ihren Tischnachbarn führen. Und doch kann jedes gesellige Zusammentreffen ein „Vertriebsereignis“ (für Sie) sein: Bleiben Sie als faszinierende Gesprächspartnerin, als charmanter Tischnachbar in Erinnerung – damit machen Sie mehr „Werbung“ für sich, als wenn Sie über Ihre Kompetenzen als Trainerin, das neue Produkt als E-Learning-Entwickler oder die tolle Dienstleistung Ihres Bildungs-Unternehmens referieren.

3. Hier zählt der Mensch, nicht das Geschäft

Smalltalk im Business – und natürlich auch privat – setzt drei Dinge voraus: ein breites Wissen, ein breites Lächeln und ein breites Interesse an Ihren Mitmenschen. Unter diesen Voraussetzungen, die Sie als Trainer, HR-Experte oder Coach sicherlich ohnehin erfüllen, können Sie sich offen auf Ihren Gesprächspartner einlassen und ganz simpel Smalltalk betreiben – wenn Sie sich Ihrem Gegenüber als Mensch zuwenden und nicht nur als Geldquelle bzw. Auftraggeber. Entwickeln Sie Offenheit und Neugierde – etwas Interessantes findet sich an jedem Menschen. Und mit Ihrem breiten Wissen und Interesse garantiert auch etwas Gemeinsames, über das Sie sich ehrlich interessiert austauschen können.

4. Ähnlichkeiten verbinden

Menschen fühlen sich unbewusst in der Umgebung von Menschen am wohlsten, die ihnen gleichen und vielleicht ähnliche Erfahrungen gemacht haben. Im Trainingsalltag haben Sie



Ja, ich bin erst letzte Woche vom Skifahren zurückgekommen ...

das sicherlich schon erlebt: Sobald Ihr Kunde etwas gefunden hat, in dem er sich wiederfindet, klappt die Kommunikation noch besser. Gleiches gilt für den Smalltalk: Pegeln Sie sich auf Ihre Gesprächspartner ein, damit stellen sie sofort Sympathie her. Versuchen Sie bloß nicht, Eindruck zu schinden, das kommt immer schlecht an. Smalltalk ist kein Machtspiel, Sie können in dieser Situation sowieso nicht „gewinnen“ – außer durch Charme.

5. Der Klassiker zum Einstieg: Das Wetter

Der Gesprächseinstieg kann wirklich eine Belanglosigkeit sein: die Musik auf der Veranstaltung, das Essen, das Wetter, ein kleiner Scherz. Ein Kunde besucht das erste Mal Ihre Akademie bzw. Ihr Unternehmen? Fragen Sie nach, ob er den Weg gut gefunden hat und plaudern Sie z. B. über das Gebäude, in dem Sie „sitzen“. Entscheidend ist, dass Sie so offen anfangen, dass sich ein Dialog entspannen kann.

6. Manche Themen sind Tabu

Menschen sprechen am liebsten über sich selbst: Daher eignen sich Beruf, Freizeit, Kultur und Hobbies gut als Themen. Suchen Sie einfach Anknüpfungspunkte aus Ihrer beider Leben. Sie arbeiten als Trainer z. B. auch mit Tieren? Ihr Gegenüber ist vielleicht begeisterter Reiter oder Hundenarr. Sensibel ist das Thema Familie: Wenn Sie das ansprechen, achten Sie genau auf die Reaktion. Vermeiden Sie die heiklen Themen: Politik, Sexuelles, Krankheiten, Unfälle und Religion.

7. Smalltalk gehört zum Beziehungsmanagement

Gekonnter Smalltalk ist für Trainer, Coaches und Bildungsanbieter „Eisbrecher“, charismatischer Kundenfang und gelebte Beziehungspflege. Wenn Sie Ihr Beziehungsmanagement ernsthaft betreiben, werden Sie alle möglichen interessanten Informationen aus einem solchen Gespräch festhalten. Und beim nächsten Telefonat, dem nächsten Termin mit Ihrem Kunden nutzen, um ihm eine Freude zu machen. ■

Dr. Christiane Gierke ist Expertin für Persönlichkeitsmarketing®. Sie leitet eine Kommunikations-Agentur und Unternehmensberatung, die mittelständische Kunden in ganz Europa in den Bereichen Positionierung, Marketing, PR, Content und Medienentwicklung unterstützt.

 **Klick! www.text-ur.de**

Experten-Club.

Managementwissen | Erfahrungsaustausch | Netzwerk

Change-Management: So begeistern Sie Ihre MitarbeiterInnen für Veränderungen.

Vortrag von Mag. Sonja Radatz (ISCT)

Donnerstag, 18. März 2010, 9.00 bis 11.00 Uhr

Skybar Wien – limitierte TeilnehmerInnenzahl



Jetzt anmelden und gratis teilnehmen

Ganz oder gar nicht

Unternehmen und ihre Mitarbeiter können von der Systemisch-Integrativen Beratung enorm profitieren. Warum die Bedeutung des Systems als Ganzes so wichtig ist, erläutert **Mag. Astrid Tribl-Englerth**

Ein wesentlicher Aspekt ist die Bedeutung des Systems als Ganzes. Ein Unternehmen als System zu verstehen, in dem die einzelnen Teilbereiche ständig miteinander in Wechselwirkung stehen, beabsichtigte und unbeabsichtigte, ist ein hilfreicher Ansatz, um so manche nicht intendierte Erscheinung zu verstehen. Daraus folgt, dass Probleme einer Organisation in ihrer Komplexität nicht dadurch gelöst werden können, dass man die Aufmerksamkeit nur auf einen Teilbereich legt. Daher ist es auch im Rahmen der Organisationsentwicklung im systemischen Sinne sinnvoll, alle Ebenen mit einzubeziehen.

Was mir in der „Systemisch-Integrativen Beratung“ sehr effektiv scheint, besonders auch für die Teamberatung, ist die Lösungs- und Ressourcenorientierung dieser Beratung. Der Blick ist nach vorne und auf die hilfreichen Umstände und Möglichkeiten gerichtet, statt in der Analyse von Problemen verhaftet. Gerade in festgefahrenen Situationen mit verhärteten Fronten kann so ein Perspektivenwechsel, weg von der Problematik auf die positiven

und funktionierenden Dinge und Arbeitsabläufe, ein erster Schritt zu einer gemeinsamen Lösung sein. Der systemisch-integrative Ansatz inkludiert, dass die Problemlösungskompetenz bei den Betroffenen selbst liegt. Dies

hebt die Bedeutung der Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Veränderungen (Informationsveranstaltungen über laufende Prozesse, Gruppen- und Einzelberatungen,...) hervor. Dies entspricht einerseits

der zugrundeliegenden Haltung von Empathie und Wertschätzung, andererseits hat dies auch den ganz praktischen Nutzen, dass Veränderungen eher mitgetragen werden, da sie transparent und nachvollziehbar sind. Ein weiterer Vorteil in der Miteinbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besteht darin, dass dadurch mehr kreatives Potenzial zur Verfügung steht. ■

Mag. Astrid Tribl-Englerth hat langjährige Berufserfahrung im sozialpädagogischen Bereich und in der Erwachsenenbildung.

Beruflich und privat weiterkommen?



Lehrgang Private Life Coaching

Kostenloser Info-Abend:

Mittwoch, 24. März 2010 um 18:00 Uhr

Informationen und Anmeldung unter:

Tel.: 01 / 406 73 70, www.psychologieakademie.com

Werbung

MEHR ZUM THEMA

Diplomlehrgang Systemisch-Integrative Beratung, berufsbegleitend in 9 Modulen, Lehrgangsdauer: 16.4.2010 – 26.2.2011
Informationsabend: 18.3.2010, 19 Uhr
Zielgruppe sind z.B. Organisationsberater, Absolventen der Akademie für Sozialarbeit und des bfi Wien Coach-Diplomlehrgangs.

➔ **Klick! www.bfi-wien.at**

Hören Sie auf die innere Stimme

Der Verstand weiß nicht immer, wo es langgeht. Wer wichtige Entscheidungen treffen muss, braucht auch ein gutes Bauchgefühl. Das Geheimnis der Intuition und wie Sie diese schärfen können.

Von **Dr. Andreas Kronschnacker**

Schon Albert Einstein wusste: „Was wirklich zählt, ist Intuition.“ Unsere Zeit ist gekennzeichnet von Unsicherheiten und Krisen aller Art, einer noch nie dagewesenen Beschleunigung von Veränderungen in allen Lebensbereichen, in Bildung, Wirtschaft, Technologie, Gesellschaft, Umwelt etc. und alles im globalen Kontext. Dazu kommt, dass uns immer mehr Möglichkeiten zur Verfügung stehen sowie eine immer rascher anwachsende Informations- und Wissensflut.

Um unter diesen Umständen nicht in Unsicherheit, Orientierungslosigkeit und Überforderung zu geraten, gibt es die Intuition als natürliche Kompetenz und Gabe, auf Antrieb eine gute Entscheidung zu treffen, ohne die zugrunde liegenden Zusammenhänge explizit zu verstehen.

Intuitive Entscheidungen sind immer dann besser, wenn wenige oder ausufernde, widersprüchliche oder unsichere Informationen vorliegen, die Umstände komplex und/oder »

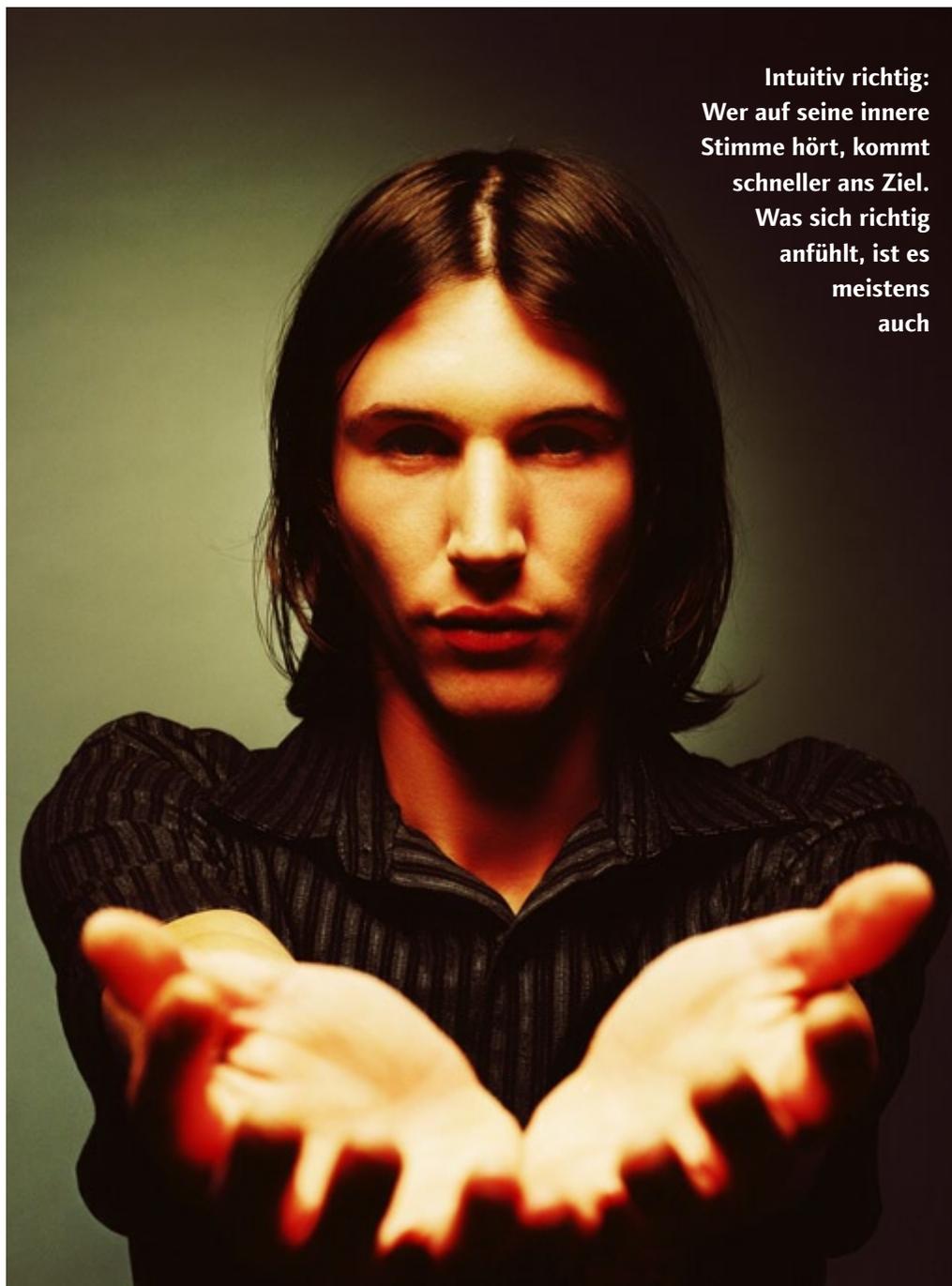
vernetzt sind, es um die Zukunft geht oder Entscheidungen sehr schnell getroffen werden müssen.

Felder, bei denen die innere Führung zum Einsatz kommen sollte, sind Entscheidungsfindung, Problemlösung, Komplexitätsmanagement, Timing, Zukunftsvisionen, Beziehungsgestaltung und Kreativität. Gute intuitive Entscheidungen basieren auch auf zwei Grundsätzen: 1. Weniger ist mehr und 2. Ein einziger guter Grund reicht.

Intuition ist eine Kompetenz, im Sinne der Summe aller Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissensbestände und Erfahrungen zur Bewältigung von Aufgaben und zur eigenständigen Steuerung des Handelns.

Intuition wird salonfähig – auch im Management. Viele Führungskräfte erkennen heute, dass auf den Verstand nicht immer Verlass ist und komplexe Situationen rational nicht vollständig zu erfassen sind. Intuition ist ein zukunftsweisendes Kriterium, das es Managern ermöglicht, neue Wege schneller zu gehen. Je schneller unser Umfeld sich verändert, desto wichtiger ist es, zu guten und schnellen Entscheidungen zu kommen.

In Zukunft sind Manager noch häufiger gefordert, unter Zeitdruck intuitiv und aus dem Bauch heraus zu entscheiden – und zwar richtig. Das hat man in den Chefetagen erkannt und sucht nun den intuitiven Manager, als Manager der Zukunft. Erfolgreiche Beispiele sind u.a. George Soros, Arthur Guinness, Steve Jobs und Jack Welch. In den USA vertrauen Top-Manager schon lange ihrer Intuition. Auch zahlreiche Studien aus der Finanzwelt,



**Intuitiv richtig:
Wer auf seine innere
Stimme hört, kommt
schneller ans Ziel.
Was sich richtig
anfühlt, ist es
meistens
auch**

bisher überwiegend eine Domäne des analytischen Denkens, zeigen die Überlegenheit intuitiver Entscheidungen.

Im Bereich des Personalmanagements kann davon ausgegangen werden, dass intuitive Personalentscheider die Eignung eines Bewerbers gezielter erkennen. Sie erfassen die Persönlichkeit des Bewerbers ganzheitlicher und schneller und fällen daraufhin zutreffendere Beurteilungen aufgrund der Einbindung ihrer intellektuellen, sinnlichen und/oder mystischen Intuition.

Gefahren, die speziell bei der Personalauswahl beachtet werden sollten, sind Vorinformation, Vorurteile, Reihenfolge-Effekte, die Macht des ersten Eindrucks sowie Sympathie- und Halo-Effekte.

Weder Ignoranz noch Reflex bieten als extreme Pole eine angemessene Weise des Umgangs mit der Intuition. Wir sollten lernen, ihre Nachrichten an uns wahrzunehmen, zu verstehen und dann in der jeweiligen Situation auf ihre Stimmigkeit zu prüfen.

Natürlich ist nicht jeder erste Eindruck oder spontane Handlungsimpuls ein Ausdruck förderlicher Intuition. Unser Handeln wird unbewusst auch durch Automatismen, Launen, Vorurteile, Wunschfantasien und Projektionen beeinflusst. Diese gilt es von Intuition im Sinne einer professionellen Kompetenz zu unterscheiden. Das lernt man am besten, indem man seine „Bauch-Entscheidungen“ kontinuierlich reflektiert.

Jeder Mensch verfügt über intuitives Potenzial. Dieses wird nur von vielen Menschen nicht richtig beachtet, sogar regelrecht vernach-



lässigt oder auch unterdrückt und als Unsinn abgetan. In Menschen sind die Fähigkeiten angelegt und das Wissen vorhanden, um in jeder Situation die richtige Entscheidung zu treffen und schwierige Probleme zu lösen.

In Zukunft sind Manager noch häufiger gefordert, unter Zeitdruck intuitiv und aus dem Bauch heraus zu entscheiden – und zwar richtig. Das hat man in den Chefetagen erkannt und sucht nun den intuitiven Manager, als Manager der Zukunft.

Dr. Andreas Kronschnachner

Bei der Entwicklung der Intuition ist eine generelle Sensibilisierung der Selbst-Wahrnehmung und die Differenzierung verschiedener Wahrnehmungsaspekte besonders wichtig. Es gilt, die Aufmerksamkeit auf die Intuition auszurichten. Denn alles, was Sie beachten verstärkt sich. Wie jede andere Fähigkeit auch muß die Intuition geweckt, entwickelt, geschult und gepflegt werden, zum Beispiel durch Augenblickstraining oder dadurch, dass wir den Körper als Lotsen nutzen. Ergänzend gibt es zahlreiche Intuitions-Übungen. Sehr hilfreich ist das „Loslassen“, z.B. durch Entspannungsübungen, Schlaf, „Tapetenwechsel“, Aufsuchen ruhiger Orte, innere Stille, Gelassenheit, Gegenwärtigkeit. Die Steigerung

der Intuition, ist die Super-Intuition. Wenn diese Sie führt, brauchen Sie nicht einmal eine Entscheidung zu treffen. Sie wissen, dass es nur diesen Weg zum Ziel gibt. Sie werden von innen geführt, ohne dass Sie sich einen Gedanken oder eine Vorstellung machen müssen. Alles fällt Ihnen zur rechten Zeit ein. Sie sind im rechten Augenblick am richtigen Ort und können das Richtige tun.

Fazit: Es geht darum, die Dominanz rationalen Denkens durch eine Aufwertung intuitiven Handelns auszubalancieren. Intuition stellt tatsächlich die wichtigste Schlüssel-Kompetenz im 21. Jahrhundert dar, um zu überleben, erfolgreich und glücklich zu sein! Das Schöne dabei: Intuition ist in jedem von uns bereits vorhanden und will nur bewusst gemacht sowie genützt werden.

So geht es also „nur“ darum, zunächst intuitiv-effektiv die richtigen Dinge zu tun um dann rational-effizient die Dinge richtig zu tun. Ein „einfaches“ Erfolgsrezept – auch und ganz besonders in Krisenzeiten. Folgen Sie Ihrem sichersten Navigator Intuition und Sie werden Krisen und Probleme meistern, elegant umgehen oder gar keine haben. ■

Dr. Andreas Kronschnachner ist mehrfach ausgezeichnete Human Resource Manager, Wirtschaftspädagoge und Autor des Buches „Ihr sicherster Navigator: Das Geheimnis Intuition! Für Jedermann, Manager, Personalmanager“, Verlag Books on Demand.

➔ Klick! www.andreaskronschnachner.bodautor.de

WIFI MANAGEMENT FORUM
WERT ZU WISSEN WKO



IN ENGLISH, PLEASE!

Ausgewählte Top-Seminare des WIFI Management Forum gibt es jetzt auch auf Englisch, der Business-Sprache Nummer eins. Sie profitieren von aktuellem Management-Know-how und perfektionieren gleichzeitig Ihre Sprachkenntnisse.

Power Writing in English mit Karin Lodge

Termin: 14. April 2010

Buchungsnr. 40379/01-9

Successful Product Management mit Klaus Aumayr

Termin: 29. – 30. April 2010

Buchungsnr. 24309/01-9

Communicating Across Borders mit Tasha Faltys-Linden

Termin: 7. – 8. Juni 2010

Buchungsnr. 40398/02-9

Nähere Infos unter www.wifi.at/managementforum

WIFI MANAGEMENT FORUM

Währinger Gürtel 97, 1180 Wien [HTTP://www.wifi.at/managementforum](http://www.wifi.at/managementforum)

TELEFON +43 (1) 476 77-5232 FAX +43 (1) 476 77-5239 eMAIL managementforum@wifiwien.at

A man and a woman in business suits are shown from the chest up, looking upwards and to the right against a bright, cloudy sky. The man is in the foreground, wearing a dark suit, white shirt, and red tie. The woman is behind him, also in a dark suit. Both have their arms crossed and are looking off-camera with a focused, upward gaze.

Vision wirkt

Führungskräfte müssen Ziele entwickeln, um das Unternehmen auf Erfolgs-Kurs zu bringen. Damit Ihre Vision kein kurz aufblühendes Strohfeuer bleibt, gilt es einiges zu beachten. Von **Mag. Hubert Kohel**

Eine Vision ist für ein Unternehmen zugleich Antriebs- und Steuereinheit. Sie übt einen Sog aus. Sie zieht sowohl Talente an und bewegt Mitarbeiter, als es ihr auch gelingt auf Kunden einen motivierenden Reiz auszuüben. Sie ist richtungweisend und bewirkt Engagement und Leidenschaft – sofern sie nicht ein buntes glänzendes Papier bleibt.

Eine Vision, basierend auf gelebten Werten einer Organisation, ist ein Manifest über die Daseinsberechtigung und die zukünftige Brauchbarkeit. Sie beschreibt die gewünschte zukünftige Position der Einheit mit den Dimensionen Kunden, Mitarbeiter, Prozesse und Finanzen. Als Unternehmen brauchen Sie nicht zwingend eine definierte Vision. Wenn Sie aber angewiesen sind »

auf Mitarbeiter, die wissen wollen, wozu sie beitragen, Kunden, die bewiesen haben wollen, dass sie zu Recht bei Ihnen einkaufen und Finanziers, die mit gutem Gewissen ihr Geld geben sollen, dann brauchen Sie eine Vision, die lebt.

Es kommt bei der Vision weniger auf den genauen druckreifen Text oder das Layout, als vielmehr auf die Art und Weise der Entstehung und Verbreitung an. Werden die Werte und Bedürfnisse der Mitarbeiter und Kunden angesprochen, so verfehlt sie ihre Wirkung

Holen Sie sich ruhig ein paar Widerspenstige an Bord. Das wird die Akzeptanz der Vision steigern. Auch wenn dadurch der Prozess nicht gerade beschleunigt wird, so gewinnt er doch an Substanz.

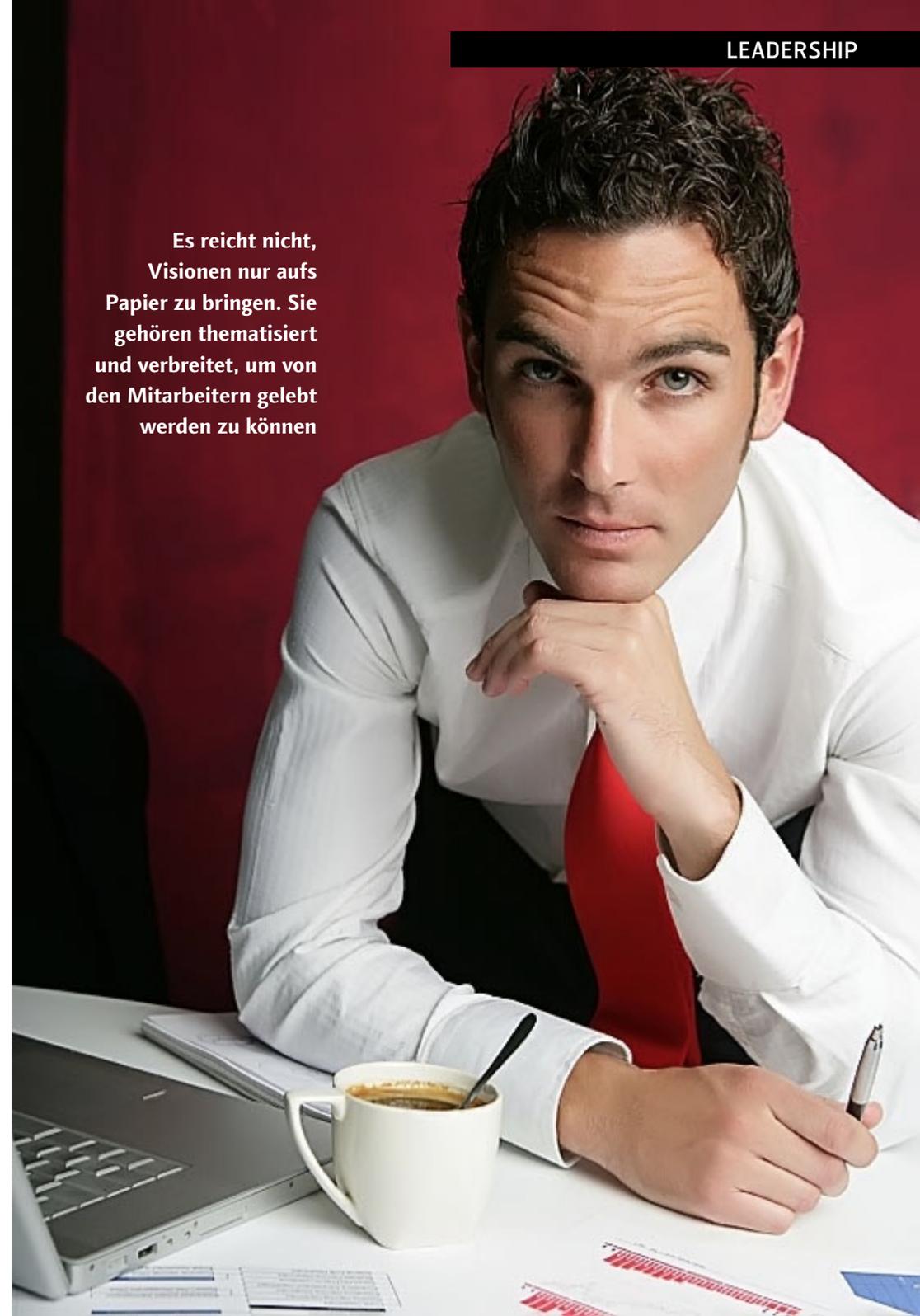
Mag. Hubert Kohel

nicht. Hierarchisch oder Top-down erstellte Visionen haben dabei wenig Chancen generische Kräfte zu entwickeln. Bestenfalls akzeptiert man das gute und professionelle Design des Druckwerks. Die Erarbeitung einer Vision ist in engem Zusammenhang mit der Definition der Unternehmensmission zu sehen. Das beschreibt die nach innen gerichtete Orientierung der Position, die es zu erreichen gilt, und das andere definiert näher, womit diese Position zu erreichen ist, also das nach außen ge-

richtete. Damit kommen wir in das Dilemma, dass eine Vision zunächst die Vorstellungen der Eigentümerseite zu befriedigen hat. Diese Vorstellungen allein führen jedoch nicht zu einer treibenden Kraft wie oben beschrieben. Denn im Allgemeinen lassen sich die Mitarbeiter und Kunden nicht zu den Werten und Vorstellungen der Eigentümer bekehren. Dieses Dilemma lässt sich nur in einer Metasicht beheben. Es ist notwendig, die Vorstellungen der weiteren Beteiligten in die Vision zu integrieren. Dazu ist es erforderlich, die tradierten Rollendenkweisen von oben und unten zu verlassen. Führungskräfte und Eigentümer, denen es gelingt, die eigenen Werte und Vorstellungen auszudrücken und zur Diskussion zu stellen (und damit Mitarbeiter anziehen und halten, die eben diese Werte leben wollen), gelingt es auch, Visionen zum Leben zu erwecken. Den Dialog über die Hierarchien hinweg zu führen, fällt vielen in unserer Gesellschaft nicht leicht. Gilt es doch, noch mehr zu schaffen und die Produktivität zu steigern. Diskussionen mit der Mannschaft, Bewusstwerdungs- und Erkenntnisprozesse sind da nur lästige Verzögerungen.

Unternehmer und Führungskräfte können nicht davon ausgehen, dass alle Mitarbeiter mit gleichem Engagement an der Vision mitarbeiten. Engagement, Teilnehmerschaft und die verschiedenen Formen von Einwilligung bis hin zur Ablehnung sind im Prozess der Erstellung und im Roll out der Vision zu berücksichtigen. Daher ist nach dem guten alten Grundsatz: aus Betroffenen Beteiligte machen, zu verfahren. Holen Sie sich ruhig ein paar »

Es reicht nicht, Visionen nur aufs Papier zu bringen. Sie gehören thematisiert und verbreitet, um von den Mitarbeitern gelebt werden zu können



Der Weg ist das Ziel

Sieben Tipps, um Visionen erfolgreich in die Praxis umzusetzen.

- 1** Sehen Sie die Erstellung der Vision als Prozess und etablieren Sie daher ein entsprechendes Projekt.
- 2** Das Metaziel ist die gemeinsame Ausrichtung der Menschen und die Entwicklung einer treibenden, motivierenden Kraft – Der Weg ist hier das Ziel.
- 3** Sorgen Sie dafür, dass die Menschen sich mit der Vision beschäftigen. Kommunizieren Sie sie auf verschiedensten Kanälen und holen Sie sich die Meinung der Mitarbeiter und Kunden ein.
- 4** Beschreiben Sie an welchen konkreten Maßnahmen und Verhaltensweisen die Ausrichtung an der Vision erkennbar ist und starten Sie Kundenaktionen, die sich aus der Vision begründen.
- 5** Tue Gutes und rede darüber – kommunizieren Sie, was Sie tun und welche Ergebnisse Sie erreicht haben.
- 6** Konfrontieren Sie die Menschen täglich mit der Vision und lassen Sie sie erleben, dass sie Grundlage von Entscheidungen und Vorhaben ist. Überprüfen Sie Ihre Entscheidungen mit Hilfe der Vision. Bringen Sie Ihre Ziele mit der Vision in Einklang.
- 7** Setzen Sie Review-Schleifen, um die Vision und ihre Wirkung erneut zu verdeutlichen und ins Bewusstsein zu holen.

Widerspenstige an Bord. Das wird die Akzeptanz der Vision steigern. Auch wenn dadurch der Prozess nicht gerade beschleunigt wird, so gewinnt er doch an Substanz.

Visionen breiten sich nur aus, wenn sie zum Thema werden. Dies können sie durch bewusst gesetzte Interventionsschritte anstoßen und begleiten. Die Kraftentfaltung der Vision entsteht durch die Beschäftigung mit ihr. Einerseits wird sie so konkreter, andererseits steigt die Begeisterung und das Engagement der Organisationsmitglieder und -beteiligten. Ob aus der Vision eine wärmende und inspirierende Quelle oder ein hitziges, kurz aufloherndes Strohfeuer wird, hängt ganz davon ab, inwieweit die Beteiligten und Betroffenen erleben, dass der in der Vision dargelegte Sollzustand auch wirklich angestrebt wird.

Die Vision ist daher in konkrete Taten umzusetzen, soll sie ihre Kraft entfalten und glaubhaft sein. Dies kann zunächst in verschiedenen Projekten erreicht werden, in denen die Mitarbeiter und Führungskräfte die Umsetzung vorantreiben.

Je öfter die Menschen erleben, dass die Vision Grundlage von Entscheidungen und Antrieb für weitere Vorhaben ist, desto mehr und eher wird die Vision lebender Bestandteil der Organisation und ihre Kraft entfalten. ■

Mag. Hubert Kohel ist geschäftsführender Gesellschafter des AVL-Instituts mit den Schwerpunkten Führung, Strategie- und Organisationsentwicklung.

➔ Klick! www.avl-institut.at

**WIR HABEN
MEHR ZU
BIETEN**

Diplomlehrgang Controlling/ berufsbegleitender Lehrgang der bfi Wien Akademie

Informationsabend: 10.03.2010, 17.00 Uhr
Lehrgangsdauer: 23.03.–17.07.2010

SAP Finanzbuchhaltung

Lehrgangsdauer: 15.03.–19.03.2010

Diplomlehrgang Systemisch-Integrative Beratung/berufsbegleitend

Informationsabend: 18.03.2010, 19.00 Uhr
Lehrgangsdauer: 16.04.2010–26.02.2011

Diplomlehrgang Interior Design

Informationsabend: 03.03.2010, 18.00 Uhr
Lehrgangsdauer: 22.03.–02.06.2010

Information & Anmeldung:

bfi Wien

Alfred-Dallinger-Platz 1, 1034 Wien

Tel.: +43 1 811 78-10100

E-Mail: anmeldung.bat@bfi-wien.or.at

www.bfi-wien.at



Studieren für Profis

Prüfungen, Praxis und Professoren: Wie Studenten das Leben im Universitätsdschungel in den Griff bekommen und welche Denkfehler sie vermeiden sollten, erklärt **Prof. Dr. Elisabeth Heinemann**

Mitschreiben? Das muss ich nicht. Den Stoff kann ich auch „googeln“. Lernen? Jetzt nicht, das kann ich auch kurz vor der Prüfung. Party? Na klar, da muss ich hin – sofort! Gerade Erstsemester betrachten den Studienausweis oft als „Eintrittskarte“ ins Reich der Freiheit. Endlich weg von den Eltern, endlich eine eigene Wohnung. Und so viele neue, interessante Leute, die man kennenlernt. Entsprechend lasch gehen sie zuweilen das Studieren an. Daraus kann ein Fehlstart werden, sofern sie nicht rechtzeitig die Kurve kriegen – speziell bei den recht stark verschulerten Bachelor- und Masterstudiengängen. Folgende fünf (Denk-)Fehler registrieren Hochschullehrer bei Studienanfängern oft. »



Denkfehler 1

Das Studium ist das Ziel.

„Hurra, endlich bin ich Student“, freuen sich Erstsemester oft. Denn mit dem Studienbeginn werden vielfach Träume wahr. „Endlich kann ich tun und lassen, was ich will.“ Doch vor lauter Freude darüber, endlich Student zu sein, vergisst mancher, wozu er eigentlich Student wurde – nämlich um sich für einen Beruf zu qualifizieren. Er verwechselt sozusagen die Etappe „Studienbeginn“ mit dem Ziel. Und noch etwas vergessen viele: Wie das Schülersein ist auch das Student-sein eine ganz spezielle Lebensphase, aus der auch spezielle Anforderungen resultieren.

Wie Sie diesen Denkfehler vermeiden:

Machen Sie sich bewusst, warum Sie studieren? Welche Ziele möchten Sie erreichen? Analysieren Sie Ihren Lern- und Lebensstil. Wie sind sie und wie sollten sie sein? Nehmen Sie bei Bedarf die erforderlichen Korrekturen vor, damit Sie Ihr Studienziel erreichen.

Denkfehler 2

Der Berg kommt zum Propheten.

In der Schule servierten Ihnen die Lehrer weitgehend den Lernstoff auf dem Silbertablett. Sie mussten ihn sozusagen nur noch „konsumieren“. Im Studium ist dies zumeist anders. Hier wird Ihnen das prüfungsrelevante und für Ihren späteren Beruf relevante Wissen nicht einfach so geliefert. Sie müssen sich dieses selbst besorgen – in Seminaren, aus Büchern,

durch Praktika. Das erfordert ein eigenständiges und eigenverantwortliches Lernverhalten. Und wenn Ihnen zum Beispiel in einer Prüfung das nötige Wissen fehlt? Dann sind stets Sie – und kein (Hochschul-)Lehrer – daran schuld.

Wie Sie diesen Denkfehler vermeiden:

Überlegen Sie frühzeitig: Was muss ich tun, um meine Studien- oder Semesterziele zu erreichen? Entfalten Sie Eigeninitiative. Und jammern Sie nicht über die Profs und die schlechten Studienbedingungen. Diese können Sie kurzfristig nicht ändern – wohl aber Ihr Verhalten.

Denkfehler 3

Google findet alles, Wikipedia weiß alles.

Die „Generation X“ und „Generation Golf“ – die waren einmal. Heute dominiert an den Hochschulen die „Generation Google“. Sie betrachtet die Suchmaschine als Wunderwaffe. Und die „ergoogelten“ Infos übernimmt sie oft unreflektiert. Selbst (Nach-)Denken gerät zur Nebensache. Und warum in den Bibliotheken dicke Bücher wälzen? Online-Enzyklopädien wie Wikipedia haben doch auf alle Fragen passende Antworten parat. Diese werden von vielen Studenten kopiert oder auswendig gelernt – gemäß der Maxime: Das wird schon hinrauchen. Von wegen. Wer das Studieren als reinen „Rezitier-“ und „Copy & Paste“-Akt versteht, der wird früher oder später scheitern.

Wie Sie diesen Denkfehler vermeiden:

Das Studium soll Sie dazu befähigen, in Ihrem späteren Beruf eigenständig Aufgaben und Her-

ausforderungen zu lösen. Reines Auswendiglernen reicht hierfür nicht. Sie müssen die Zusammenhänge begreifen und verstehen – ohne ein strukturiertes Lernen und gezieltes Üben erreichen Sie dieses Ziel nicht.

Denkfehler 4

Papier ist „out“.

Papier, das ist von gestern; die Welt von heute ist digital. Das denken viele Studenten. Entsprechend zögerlich schreiben Sie in Vorlesungen und Seminaren mit. Und Bücher? Haben Sie hiervon schon mal etwas gehört? Die kann man ausleihen und kaufen als sinnvolle Ergänzung zu den Vorlesungsskripten – selbst wenn der Prof nicht sagte: Lesen Sie im Buch xy die Seiten 100 bis 150. Denn wie bereits gesagt: Eigeninitiative ist gefragt.

Wie Sie diesen Denkfehler vermeiden:

Machen Sie sich in den Vorlesungen und Seminaren regelmäßig Notizen. Oder „verdonnern“ Sie zumindest einen Kommilitonen aus Ihrer Lerngruppe dazu. Sonst gehen Ihnen viele Infos, die nicht im Skript stehen und eventuell sogar prüfungsrelevant sind, verloren.

Denkfehler 5

No risk, no fun.

Was ist eine Prüfung? Eine Mutprobe? Ein waghalsiger Sprung ins kalte Wasser? Diesen Eindruck gewinnt man zuweilen, wenn man als Hochschullehrer registriert, wie unvorbereitet

manch Student zu Prüfungen erscheint. Der Maxime „No risk, no fun“ können Sie in Ihrer Freizeit huldigen, im Studium kommen Sie mit ihr nicht weit.

Wie Sie diesen Denkfehler vermeiden:

Damit sich Wissen verankert und verfestigt, ist ein regelmäßiges Lernen und Üben nötig – während des gesamten Semesters. Planen Sie das Lernen entsprechend. Beginnen Sie nicht erst drei Tage vor der Prüfung damit.

Fazit:

Ihr Studium kann nicht nur, es sollte eine tolle Lebensphase sein. Doch ohne eine gewisse Selbstdisziplin erreichen Sie Ihr Ziel „Guter Abschluss“ nicht. Und keine Panik! Mit dem Studium endet Ihr Leben nicht. Auch die Zeit danach ist „cool“. Und zwar umso „cooler“, je erfolgreicher Sie studiert haben. Denn ein guter Abschluss öffnet Ihnen die Tür zu den Jobs, in denen Ihre Kompetenz anerkannt und gut honoriert wird – und die Ihnen deshalb auch Spaß bereiten. ■

Prof. Dr. Elisabeth Heinemann hat seit 2007 an der Fachhochschule Worms einen Lehrstuhl für Schlüsselqualifikationen. Die promovierte Diplom-Wirtschaftsinformatikerin ist zudem Inhaberin des Trainings- und Beratungsunternehmens effactory, in Darmstadt. Dieses ist darauf spezialisiert, insbesondere Angehörigen von technischen Berufen zu vermitteln, wie sie sich und ihre Leistungen besser vermarkten.

 **Klick! www.effactory.de**

personal manager

ZEITSCHRIFT FÜR HUMAN RESOURCES

NEU IM MÄRZ/APRIL

Der personal manager präsentiert ...

► Freiräume schaffen

Lesen Sie in der aktuellen Ausgabe des Magazins personal manager, wie Unternehmen ihre Arbeit flexibilisieren.

► hr-software aktuell

Das Nachschlagewerk für IT im Personalwesen. Ab Mitte April an Ihrer Trafik, im Abo des Magazins personal manager gratis enthalten!

► Abo-Vorteile

Sichern Sie sich die Vorteile unserer Abonnenten und schließen Sie ein Abo für nur 53 Euro pro Jahr ab!



www.personal-manager.at/abonnement