

# LENA

LEBENDIG

NACHHALTIG



2017

Das WIFI-Magazin für lebendiges und nachhaltiges Lernen

## Verändern.

Veränderung passiert. Wachsen wir daran und gestalten wir sie – damit Gutes noch besser wird.

## Macht Mut.

Lebenslanges Lernen fördert den Mut, neue Wege zu beschreiten. Weil Veränderung eine Chance ist.

## Bereit?

Wann, wenn nicht jetzt, denn: Verändern macht glücklich!



WIFI-  
LERNMODELL LENA

ZEIT, SICH ZU  
VERÄNDERN!



Diplom-Sommelier



Fitnesstrainer



WIFI. Wissen Ist Für Immer.

Über 30.000 Kurse auf  
**wifi.at**



Mag. Markus Raml

Prof. Dr. Michael Landertshammer

## SEHR GEEHRTE LESERINNEN UND LESER!

**D**as LENA-Magazin widmet sich in seiner vierten Auflage dem großen Thema Veränderung. Sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld sind wir ständig damit konfrontiert. Veränderung passiert und ist gerade in unserer Zeit in aller Munde, aber an sich nichts Neues. Erleben wir doch von Geburt an Veränderung als etwas ganz Natürliches, und auch die Generationen vor uns waren immer mit Veränderung konfrontiert, die nicht zuletzt mit einem gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel verbunden war.

Denken wir etwa an die Industrialisierung im 19. Jahrhundert oder die Digitalisierung in unserem aktuellen Zeitalter. In der Coverstory kommen Expertinnen/Experten und Querdenker/innen aus unterschiedlichen Disziplinen zu Wort und geben Antworten auf Fragen wie: *Passiert Veränderung heute schneller als früher? Wie können wir mit Veränderung umgehen? Welchen Beitrag können Bildung und Weiterbildung dabei leisten?*

Der „SOFAtalk“ stand diesmal unter dem Motto „Veränderung ist Lernen: Lernen ist Veränderung“. Dazu diskutierten Doris Naisbitt, Expertin für globale Veränderung, Rotraud Perner, Psychotherapeutin und evangelische Theologin, Unternehmensberaterin Beatrice Pacher, Sonnentor-Gründer Johannes Gutmann, VinziRast-Betreiberin Cecily Corti und Andreas Stollnberger, Manager in der REWE Group und Modedesigner.

Wenn Veränderung immer schon war und ist: Warum haben viele Menschen dann Angst davor? Gerade Digitalisierung löst Verunsicherung aus. Digitalisierungs-Experte Ralph Müller-Eiselt unterstreicht im großen Interview, dass die Digitalisierung nicht das Problem ist, sondern die Lösung unserer Probleme. Wir stünden allerdings – im Gegensatz zu den USA – noch ganz am Anfang, wenn es darum geht, Bildung und Digitalisierung miteinander zu verschmelzen – und von den Vorteilen daraus zu profitieren.

*Dass Veränderung glücklich machen kann, belegen drei spannende Kurzporträts von Menschen, die – nicht zuletzt mit Unterstützung des WIFI – neue Wege eingeschlagen haben. Sie alle sind sich einig: Es hätte nicht besser kommen können! Was lernen wir daraus? Veränderung ist immer auch eine Chance!*

Und genau darum erfahren Sie als Leserin und Leser des LENA-Magazins, wie sich diese Chance nutzen lässt – mit lebendigem und nachhaltigem Lernen: In der Fotostory werden drei bewährte LENA-Methoden vorgestellt, die im Rahmen der neu aufgesetzten internen WIFI-Produktmanager-Weiterbildung erfolgreich zum Einsatz gekommen sind. Ein hervorragendes Beispiel dafür, dass sich auch die WIFI-Organisation laufend im Veränderungsprozess befindet – mit dem Ziel, Kompetenzorientierung auf allen Ebenen zu verwirklichen. Darum geht es auch in einem eigenen Beitrag, den wir Ihnen ebenso ans Herz legen möchten.

Last, but not least veranschaulicht das LENA-Magazin einmal mehr – von Ost bis West und über unsere Landesgrenzen hinaus –, wie lebendig und nachhaltig in den WIFI's Veränderung vorangetrieben wird. Sehr spannend ist beispielsweise ein Train-the-Trainer-Projekt des WIFI International im Iran, der aktuell eine wirtschaftliche Öffnung erlebt und auf entsprechende Aus- und Weiterbildung „made in Austria“ setzt.

Uns bleibt nur noch, Ihnen eine anregende und spannende Lektüre zu wünschen, die hoffentlich auch die eine oder andere positive Veränderung in Ihrem Tun und Handeln bewirkt. Darüber würden wir uns sehr freuen!

**Mag. Markus Raml**  
Kurator WIFI Österreich

**Prof. Dr. Michael Landertshammer**  
Institutsleiter WIFI Österreich

# Veränderung ist. Was hilft UNS beim Verändern?

Das sagen die Institutsleiter/innen dazu:



**MAG. ANDREAS GÖRGEI**  
WIFI Kärnten

Bei Veränderung haben wir ein Bild im Kopf: energiegeladene neue Ufer aufzubrechen. Veränderung gelingt aber nur, wenn man die Kunst der Befreiung beherrscht. Erst muss man sich von den bleiernen Gewichten des Bewahrens lösen, dann ist man leicht genug, um in den Ozeanen des Neuen nicht unterzugehen.



**MAG. ANDREAS HARTL**  
WIFI Niederösterreich

Eine Vorstellung davon, wo es hingehet, und sich intensiv darüber auszutauschen – das sind kritische Erfolgsfaktoren für Veränderung. Wer die Möglichkeit hat, Erfolge aus vergangenen Changeprozessen zu reflektieren, wird ein wenig gelassener im Umgang mit neuen Herausforderungen sein.



**MAG. BARBARA KLUGER-SCHIEDER**  
WIFI Wien

Neugier und Offenheit! Das Bewusstsein, dass Veränderung Bewegung mitbringt, hilft. Raus aus dem Stillstand und mutig den ersten Schritt in neue Richtungen zu tun, ist ein beflügelnder Gedanke. Hand in Hand mit Veränderung geht immer auch die Chance zum persönlichen und organisatorischen Wachstum.



**MAG. DR. MARTIN NEUBAUER**  
WIFI Steiermark

Weiterbildung verändert. Menschen werden kritischer, hinterfragen Dinge, die als tabu gelten, und vollbringen Neues. Gleichzeitig verändern sie durch ihr Tun auch ihre Umgebung und formen – hoffentlich – eine Welt, in der es sich zu leben lohnt. Verändern heißt Zukunft gestalten statt Gegenwart verwalten.



**MAG. MANFRED SCHWEIGER**  
WIFI Burgenland

Zweifelsohne ist die jeweilige Persönlichkeitsstruktur ein wesentlicher Faktor für den erfolgreichen Umgang mit Veränderung. Umso mehr sind die durch Bildung und Wissen erworbenen Kompetenzen hervorragende Mittel, um die mit jeder Veränderung verbundenen Chancen optimal nutzen zu können.



**MAG. WOLFGANG SPARER (re.) & MAG. PAUL VYSKOVSKY (li.)**  
WIFI Tirol

Wandeln heißt Lernen – Lernen heißt Wandeln. Durch die Nähe zum Menschen und aus der Praxis kennt das WIFI die zukünftigen Herausforderungen und fördert aktive Weiterentwicklung, damit neue Perspektiven und Chancen entstehen.



**DR. THOMAS WACHTER**  
WIFI Vorarlberg

Digitale Technologien wie das „Internet der Dinge“ oder künstliche Intelligenz verändern die Art, wie wir arbeiten und leben, massiv. Für UNS bieten sich dann viele Chancen, wenn es uns gelingt, die Veränderungen als spannende Zeit mit tollen Herausforderungen und Jobchancen zu begreifen.



**DR. RENATE WOERLE-VÉLEZ PARDO**  
WIFI Salzburg

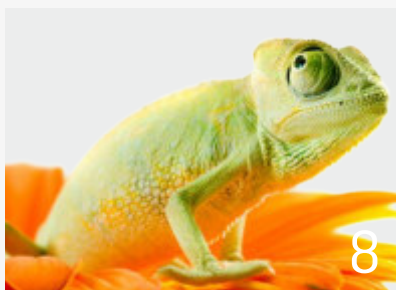
Veränderung und Widerstand gegen die Veränderung gehören zum Leben. Was auch immer geschieht, es liegt an uns, Glück oder Unglück darin zu sehen. Wagen wir den Schritt aus der Komfortzone. Vertrauen wir darauf, dass wir bereits in der Vergangenheit erfolgreich mit neuen Situationen umgegangen sind.



**MAG. HARALD WOLFSLEHNER**  
WIFI Oberösterreich

Die Bereitschaft, sich selbst zu entwickeln, Veränderungen zu initiieren und sich darauf einzulassen, ist eine wesentliche Schlüsselkompetenz der Zukunft. Mit dem WIFI-Lernmodell LENA begleiten wir unsere Kunden auch bei der Entwicklung ihrer Veränderungskompetenz.

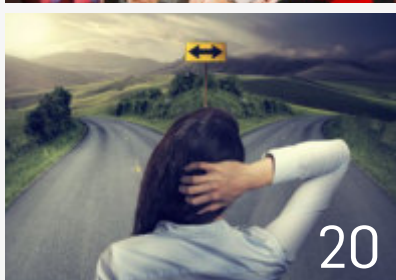
# INHALT



8



15



20



28



41



43

- 3 Editorial  
Mag. Markus Raml, Kurator WIFI Österreich  
Prof. Dr. Michael Landertshammer, Institutsleiter WIFI Österreich
- 4 Die WIFI-Institutsleiter/innen zum Thema VERÄNDERUNG
- 6 Kurz & gut / Impressum

## 7 IM FOKUS *Veränderung*

Verändern – wann, wenn nicht jetzt? Was der Wandel mit uns macht und was dabei hilft, ihn zu gestalten.

- 8 Coverstory: Veränderung passiert!
- 15 SOFAtalk: Veränderung ist Lernen : Lernen ist Veränderung.
- 20 Wer will, findet Wege: Trainerin Dr. Elisabeth Hassek-Eder gestaltet Veränderungsprozesse in der Erwachsenenbildung.
- 22 Interview mit dem Digitalisierungs-Experten Ralph Müller-Eiselt: „Wir stehen noch ganz am Anfang“.

## 24 IN DER PRAXIS *Lebendig und Nachhaltig verändern macht S.P.A.S.S.!*

Lernen verändert. Das WIFI-Lernmodell LENA inspiriert zum Aufbruch.

- 25 S.P.A.S.S.-Methoden: „Inszeniertes Lauschen“, „Knowledge Café“, „Gerichtsverhandlung“.
- 28 Die LENA-Fotostory: Mit der Kamera bei der ersten WIFI-Produktmanagement-Weiterbildung nach ihrem Relaunch.
- 30 Wir lernen Veränderung: Auch die WIFI-Organisation verändert sich – ein Blick hinter die Kulissen.
- 32 Lernen – gestalten – freuen: Wie viel Erlebnisorientierung bewegt, zeigt ein Lehrlingsworkshop, der für Hofer maßgeschneidert entwickelt wurde.

## 34 AM SCHAUPLATZ *Wunderbar wandelbar – LENA macht's möglich!*

Von Wien bis Vorarlberg und über die Landesgrenzen hinaus: Lebendiges und nachhaltiges Lernen ist das Tor zu neuen Wegen.

- 36 WIFI International: Inspiration für Veränderung – LENA im Iran.
- 38 WIFI Wien: Programmiert für das virtuelle Seminar.
- 39 WIFI Burgenland: Coaching mit Wau-Effekt!
- 40 WIFI OÖ: Gut aufgestellt in der „Szenischen Darstellung“.
- 41 WIFI Kärnten: Meisterhaft aufgetischt bei der Küchenmeister-Ausbildung.
- 42 WIFI Salzburg: Gut beraten ist, wer Veränderung gestaltet.
- 43 WIFI Tirol: InnCubator – beste Bedingungen für Wachstum.
- 44 WIFI Vorarlberg: Alles steht kopf für kreative Lösungen.
- 45 Seitenweise: Buchtipps zum Thema Veränderung & Gewinnspiel.

# KURZ & GUT



Sonderschulpädagogin Andrea Schweiger stimmte sich mit LENA auf die Tagung ein.

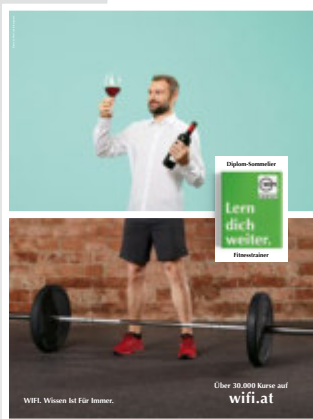
## LENA WAR DABEI TAGUNG „BILDUNG UND EMOTIONEN“

**Das LENA-Magazin sorgte für emotionalen Lesestoff bei einer internationalen Tagung an der Universität Wien.**

Zentrale Frage der vom Institut für Bildungswissenschaft veranstalteten Tagung „Bildung und Emotion“ im Oktober 2016 war: Welche Bedeutung haben Emotion und Gefühl für Bildung, Erziehung und Unterricht? Nun, das LENA-Magazin hatte sich bereits in der vergangenen Ausgabe diesem Thema gewidmet und war daher willkommenes Lesestoff für die Teilnehmer/innen der Tagung. Das Magazin wurde den Tagungsunterlagen beigelegt und stimmte perfekt auf die emotionalisierten Keynotes, Vorträge und Diskussionen ein.

## #LERNDICHWEITER NEUE WIFI-KAMPAGNE MACHT LUST AUF LEBENSLANGES LERNEN

**Die neue WIFI-Kampagne setzt auf Chancenreichtum durch Weiterbildung – mit dem Slogan „Lern dich weiter“.**



Wer lernt, kommt einfach weiter. „Lern, die Zukunft zu gestalten“ oder „Lern, dass es keine Grenzen gibt“ – motivierende Sätze wie diese rufen via Printanzeigen, Plakate, TV-Spots, Info-Screens und Online-Schaltungen die vielen Möglichkeiten, die Weiterbildung für jede/n eröffnet, ins Bewusstsein. Wir finden: Passt auch gut ins LENA-Magazin!



Mag. Alice Fleischer (Mitte) mit BM Dr. Sonja Hammerschmid und Dr. Gerhard Bisovsky bei der „Staffelübergabe“.

## KEBÖ-VORSITZ

**AUF ZU NEUEN BESTZEITEN IN DER ERWACHSENENBILDUNG!**

**Bis Herbst 2018 ist das WIFI „Pacemaker“ bei der Konferenz der Erwachsenenbildung Österreichs (KEBÖ).**

Der „Startschuss“ für den Vorsitz fiel im September 2016: eine symbolische Staffel für die neue Vorsitzende Mag. Alice Fleischer, WIFI Österreich, übergeben vom bisherigen Vorsitzenden Dr. Gerhard Bisovsky, Verband Österreichischer Volkshochschulen. Die KEBÖ ist die Arbeitsplattform der gemäß EB-Fördergesetz anerkannten gemeinnützigen Erwachsenenbildungsinstitutionen Österreichs.

## TRAINER- KONGRESS 2018 LERNEN IST VIELFALT

**Jetzt schon vormerken: Der Trainerkongress am 7. Juni 2018 stellt die Teilnehmer/innen in den Mittelpunkt.**

Diversity, Generationenmanagement und das Arbeiten in heterogenen Teams – aus der Vielfalt im Berufsalltag erwachsen auch in der Weiterbildung spezielle Anforderungen. Teilnehmerorientierung spielt dabei eine wesentliche Rolle. Mit diesem zukunftsweisenden

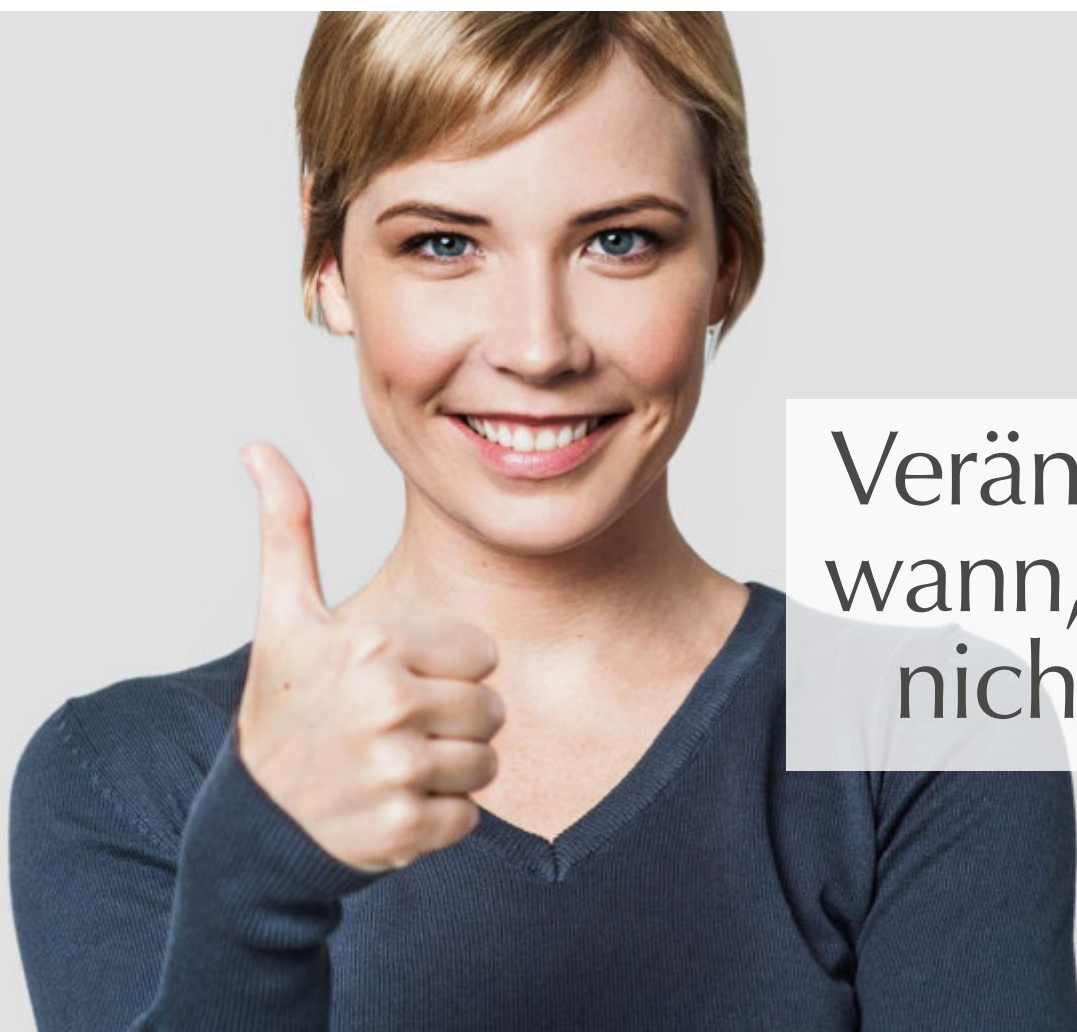
Thema befasst sich der nächste Trainerkongress.

### Impressum:

Medieninhaber, Eigentümer & Verleger:  
WIFI Österreich, 1045 Wien, Wiedner Hauptstraße 63

Konzeption und Chefredaktion: Mag. Manuela Wagner-Ottawa  
Redaktion: Dipl.-Päd. Susanne Brunner, MA; Mag. Irene Filley;  
Mag. Alice Fleischer; Mag. Britta Kleinfischer; Mag. Gudrun Primas;  
Mag. Susanne Riegler; MMag. Annemarie Schaur;  
Mag. Barbara Zraunig, MAS  
Grafik: Klemens Fischer  
Fotoredaktion: Mag. Manuela Wagner-Ottawa/Klemens Fischer  
Lektorat: Johannes Payer  
Druck: Wograndl Druck GmbH, 05/2017

Im Sinne der Lesefreundlichkeit und der Authentizität wurde in den O-Tönen in Interviews und „SOFatalk“ nicht durchgängig gegendert. Die Inhalte wurden mit aller Sorgfalt erstellt, trotzdem ist eine Haftung des WIFI Österreich ausgeschlossen.



# Verändern – wann, wenn nicht jetzt?

*Alle reden davon, wir schreiben darüber: Veränderung liegt in der Luft. Also tief durchatmen und voll motiviert Neues wagen. Weil es das Leben einfach spannender macht!*

## 8 COVERSTORY *Veränderung passiert!*

Das Phänomen Veränderung – nichts Neues, oder doch? Eine Rückschau in Sachen Wandel und Ausblick auf künftige Herausforderungen.

## 20 PORTRÄT *Wer will, findet Wege*

Elisabeth Hassek-Eder gestaltet Veränderung für mehr Kompetenzorientierung in der Erwachsenenbildung.

## 15 SOFATALK *Diskussion zum Thema:*

„Veränderung ist Lernen : Lernen ist Veränderung“. Sechs interessante Gäste trafen sich in der „Alten Post“ in Wien – eine Inspiration zum Aufbruch.

## 22 INTERVIEW *„Wir stehen ganz am Anfang“*

Der Digitalisierungs-Experte Ralph Müller-Eiselt über die digitale Bildungsrevolution, vor der niemand Angst haben muss. Im Gegenteil.



# VERÄNDERUNG passiert!

*Nichts ist so beständig wie der Wandel. Was schon den griechischen Philosophen Heraklit rund ein halbes Jahrtausend v. Chr. beschäftigte, ist heute aktueller denn je. Das Schöne daran: Aus jeder Veränderung entsteht etwas Neues. Sie bietet uns die Chance, daran zu wachsen und mitzugestalten – damit Gutes noch besser wird.*

Und dennoch: Irgendwas scheint heute anders. Wer im mittleren Erwachsenenalter ist, hat eine rasante Entwicklung miterlebt: Noch in den 1980er-Jahren gab es Vierteltelefone, d.h., man teilte sich einen Festnetzanschluss mit drei anderen Nachbarn. Die Geburtsstunde des World Wide Web im Jahr 1989 durch den britischen Infor-

matiker Tim Berners-Lee und die kommerzielle Freigabe des Internets ein Jahr später läuteten ein neues Zeitalter ein: jenes der Digitalisierung. Heute gibt es kaum jemanden mehr ohne Smartphone. Damit sind wir immer und überall erreichbar und haben jederzeit Zugriff auf Informationen aus dem Internet. Unternehmen wie Private präsentieren sich

über ihre Websites, und immer mehr Waren werden in Online-Shops gekauft. Über soziale Medien können wir uns vernetzen, uns in Echtzeit mitteilen, miteinander diskutieren, einander liken oder auch kritisieren – mit allen Licht- und Schattenseiten. Die digitale Vernetzung prägt aber auch die industrielle Zukunft – Stichwort: Industrie 4.0. Der technologi-



„Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt.“

Mahatma Gandhi

sche Fortschritt ermöglicht neue, zukunftsweisende Wege. Keine Frage: Die Digitalisierung beeinflusst unser Leben – aber verändert es sich dadurch auch schneller?

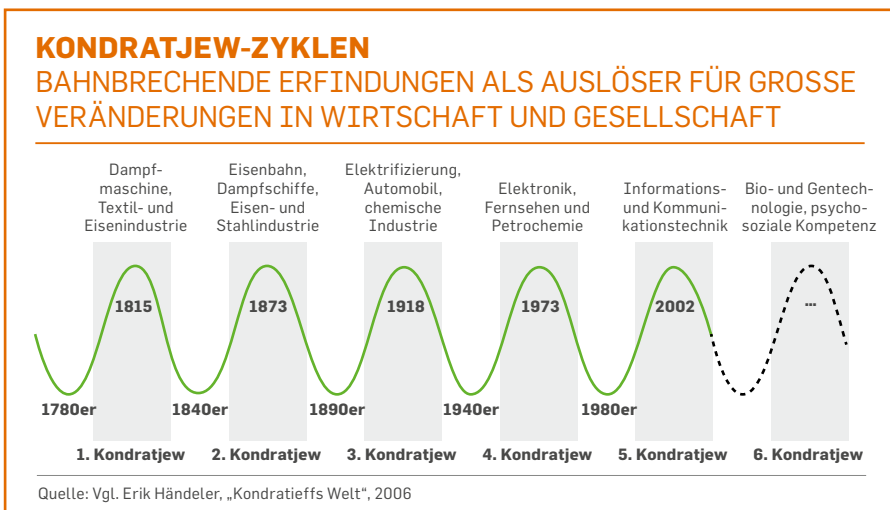
### DAS PHÄNOMEN VERÄNDERUNG UND WAS ES MIT UNS MACHT

Veränderungsexpertin Doris Naisbitt (siehe „SOFAtalk“ ab Seite 14) sieht sehr wohl einen Zusammenhang zwischen der fortschreitenden Technologie und der Geschwindigkeit des Wandels. „Veränderung ist heute wesentlich schneller und globaler“, sagt Naisbitt. Trotzdem bleiben unsere Grundbedürfnisse dieselben, wie beispielsweise ein sicherer Arbeitsplatz. Genau diese Diskrepanz sei der Grund, warum wir Veränderung noch stärker empfinden.

„Ein jeder Wechsel schreckt den Glücklichen ...“ – Zitate wie jenes von Friedrich Schiller lassen vermuten, dass es den Generationen vor uns ähnlich ergangen ist. Etwa in der Zeit der Industrialisierung: Die Erfindung der Dampfmaschine im 18. Jahrhundert war ebenso bahnbrechend wie die erste Dampflokomotive im

frühen 19. Jahrhundert. Durch diese Entwicklungen konnte wesentlich mehr in wesentlich kürzerer Zeit erzeugt werden. Die Erfindung von Telegraf, Telefon und Verbrennungsmotor ermöglichte eine weitere Steigerung der industriellen Produktion und eine Vereinfachung des Waren- und Personentransports. Der sowjetische Wirtschaftswissenschaftler Nikolai Kondratjew erkannte solche bahnbrechenden Erfindungen als Auslöser bzw. Basisinnovationen für einzelne Wellen in der Wirtschaftsentwicklung, die etwa 40 bis 60 Jahre andauern. Auf Basis dieser Theorie der langen Konjunkturwellen schuf der österreichische Ökonom Joseph Schumpeter später den Begriff „Kondratjew-Zyklen“. Beginnend mit 1780, werden fünf Wellen unterschieden (siehe Grafik).

Laut Leo Nefiodow, einem führenden Konjunkturforscher, befindet sich die Weltwirtschaft bereits in einem sechsten Zyklus, in dem – ausgehend von den Basisinnovationen Bio- und Gentechnologie – Gesundheit und psychosoziale Kompetenz im Vordergrund stehen. Nefiodow zufolge sind Kondratjew-Zyklen aber nicht nur Konjunkturbewe-



### UNIV.-PROF. DR. HANS A. WÜTHRICH

Professor für Internationales Management, Universität der Bundeswehr München



Ist Veränderung heute – im Zeitalter der Digitalisierung – schneller geworden, oder scheint es nur so?

**Wüthrich:** Es scheint eine Gesetzmäßigkeit zu sein, dass in jeder Welle die anstehenden

Veränderungen von den Betroffenen als die bedeutsamsten empfunden werden. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass sich in unserer Erfahrungswelt noch keine stabilen Muster im Umgang mit dem Neuen ausgebildet haben. So empfinden wir heute die mit der Digitalisierung verbundenen Veränderungen als einmalig und teilweise auch bedrohend.

Für Unternehmen gibt es den Begriff „Change Management“. Kann man Veränderung einfach managen?

**Wüthrich:** Die Vorstellung, Menschen könnten von außen zielgerichtet verändert werden und Veränderungen ließen sich managen, ist naiv. Versuchen wir auf einer appellhaften Ebene, Persönlichkeiten von der Notwendigkeit zu überzeugen, dass sie ihr Handeln und Tun zu ändern haben, findet automatisch der Rückgriff auf die eigene Erfahrungswelt statt. Steht die beabsichtigte Veränderung im Widerspruch zu den eigenen Erfahrungen, werde ich mich nicht verändern.

Was ist wichtig, um Veränderungsprozesse zu unterstützen und nachhaltige Veränderung zu realisieren?

**Wüthrich:** Veränderung, insbesondere wenn sie auch die Persönlichkeit betrifft, kann nur intrinsisch erfolgen. Konkret also gilt: Erfahrung determiniert meine Haltung – wie ich denke und fühle –, und diese Haltung bestimmt meine Handlungen. Beabsichtigt Führung Transformationen zu unterstützen, ist diese gut beraten, Experimente zu fördern, die das Potenzial haben, neue Erfahrungswelten zu schaffen.

Erfahrungen bremsen also unseren Mut zur Veränderung?

**Wüthrich:** Der einzige Zugang, um die Qualität eigener Erfahrungen zu erkennen, sind neue Erfahrungen. Wir alle sind gut beraten, stets Neues zu wagen und damit die eigene Erfahrungswelt auszuweiten.



gungen. Auch eine tiefgreifende Veränderung der Gesellschaft finde mit dem Übergang zum nächsten Zyklus statt, die so lange andauert, bis sich das Innovationspotenzial erschöpft.

**ERFAHRUNG MACHT MUTIG: NEUES WAGEN UND LERNEN**

Dass in diesen Wellen die Veränderungen von den Betroffenen als außergewöhnlich wahrgenommen wurden, unterstreicht auch der Schweizer Managementforscher Hans A. Wüthrich (siehe Interview Seite 9). Mangelnde Erfahrung würde uns daran hindern, uns mutig dem Unbekannten zu stellen. Auch Veränderung, wie sie beispielsweise heute mit der Digitalisierung einhergeht, konfrontiert uns mit etwas Neuem, mit dem wir noch keine Erfahrung gemacht haben. Das verunsichert und wird sogar vielfach als Bedrohung empfunden. Wie wir gegensteuern können? Querdenker Wüthrich empfiehlt, stets Neues zu wagen, denn nur so lassen sich die Erfahrungswelten erweitern. Widerspricht eine anstehende Veränderung den eigenen Erfahrungen, wird man

Das Chamäleon ist ein Meister der Veränderung und der Anpassung. Auch wir Menschen tun gut daran, uns für Neues zu rüsten und den Wandel zu wagen. Lebenslanges Lernen ist der Schlüssel dazu.



„Für Wunder muss man beten, für Veränderung muss man arbeiten.“  
**Thomas von Aquin**

sich eher dagegen sträuben. Neue Erfahrungen zu sammeln, daraus zu lernen, fördert auch die Bereitschaft, gewohnte

Pfade zu verlassen. Diese Erkenntnis ist gerade auch für Veränderungsprozesse in Unternehmen von Bedeutung. „Die Herausforderung lautet nicht Change Management, sondern Change THE Management“, erklärt Wüthrich und führt weiter aus: „Komplexe Systeme, wie dies Organisationen sind, lassen sich nicht deterministisch steuern. Gefordert ist die Arbeit an der eigenen Haltung. Einer Haltung der Bescheidenheit. Nicht

**PHILIPP BLOM**  
Historiker, Journalist und Schriftsteller



In Ihrem jüngsten Buch „Die Welt aus den Angeln“ beschreiben Sie, wie Europa im 17. Jahrhundert durch Wissen die durch die Eiszeit hervorgerufene Krise bewältigte. Die Krise der Landwirtschaft und der europäischen Gesellschaft wurde demnach durch Bücher gelöst?

**Blom:** Zumindest teilweise. Der Einbruch der Kleinen Eiszeit, mit einem Temperaturabfall

von etwa zwei Grad Celsius, führte zu einer europaweiten Krise der Landwirtschaft, zu Hungersnöten, Aufständen und starker Inflation, weil die Bauern oft mit sehr primitiven Methoden arbeiteten und fast nur Getreide anbauten. Ein wichtiger Impuls zur Lösung dieser Krise kam von Botanikern, die neue Anbautechniken und neue Produkte wie Kartoffeln erst selbst ausprobierten und dann in Büchern, Korrespondenzen und Almanachen propagierten. Die Landwirtschaft erholte sich langsam, noch bevor die Temperaturen wieder stiegen, weil Wissenschaftler auf empirischem Wege neue Lösungen gefunden und sie über Bücher verbreitet hatten.

Klimawandel und Digitalisierung verändern unsere Gesellschaft heute. Was ist das Gebot der Stunde, was unsere Chance?

**Blom:** Die Chance wäre, eine Wirtschaft aufzubauen, die wirklich nachhaltig ist, zu hundert Prozent erneuerbare Energien nutzt und Märkte als Instrumente betrachtet, um ein gutes und florierendes soziales Leben zu ermöglichen, nicht andersrum.

Was kann Bildung bzw. Weiterbildung dazu beitragen?

**Blom:** Bildung kann erst einmal deutlich machen, dass Probleme bestehen, und kann in einem zweiten Schritt kreative Lösungen möglich machen. Klimawandel und Digitalisierung finden statt, ob wir das wollen oder nicht. Es liegt an uns, konstruktiv darauf zu reagieren.

Wie viel Zeit haben wir noch, diese Chance zu nützen?

**Blom:** Das ist die große Preisfrage. Wirklich wissen werden wir es erst im Nachhinein, aber schon jetzt gehen Wissenschaftler davon aus, dass wir nicht mehr haben als zehn oder zwanzig Jahre, um beispielsweise zu verhindern, dass der Klimawandel unkontrollierbar wird, mit katastrophalen Konsequenzen für unsere Gesellschaften, für die Artenvielfalt und die Ökosysteme, die wir zum Überleben brauchen. Wir sind eine Generation, die unweigerlich Weichen für die Zukunft stellt – so oder so.

Fotos: © Peter Rigaudi, Shutterstock/[mashe, ESB professional]



die Arbeit im, sondern die Arbeit am System – d.h. das Schaffen von Gelingensvoraussetzungen, damit die in der Organisation vorhandenen Potenziale entfaltet werden können – scheint zielführend.“

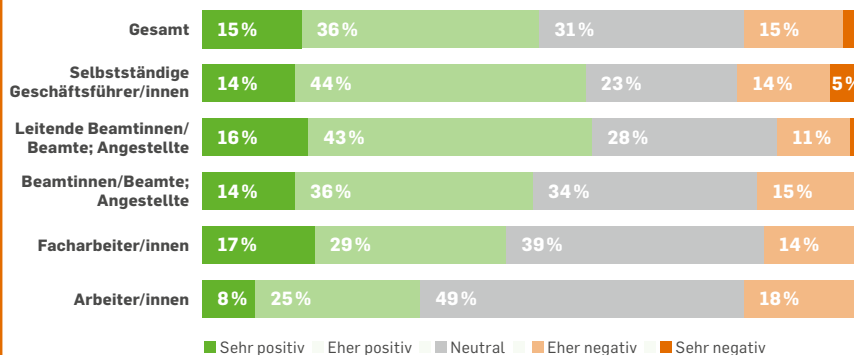
### FÜHRUNG, DIE VERÄNDERT: ZUTRAUEN, LOSLASSEN, EXPERIMENTIEREN

Das mache eine neu gelebte Führung notwendig, die durch drei Musterbrüche geprägt sei: **1. Zutrauen** – konsequent von einem mündigen Menschenbild ausgehen und auf jegliche Bevormundung und Therapeutisierung verzichten. **2. Loslassen** – sich als Führungskraft nicht unersetzlich machen und die Intelligenz im Kollektiv nutzen. **3. Experimentieren** – die Vorläufigkeit des Wissens ernst nehmen und Organisationen als Prototypen verstehen. Anders gesagt: Zukunftsfähige Unternehmen benötigen eine Lizenz zum ergebnisoffenen Experimentieren.

Der Historiker Philipp Blom propagiert in seinem neuen Buch „Die Welt aus den Angeln“ ein für ihn offensichtliches Naturgesetz: den Zusammenhang zwischen Klimawandel und gesellschaftlicher Veränderung am Beispiel der Kleinen Eiszeit (siehe Interview links). Die Krise der Landwirtschaft wurde damals durch Bücher gelöst. Heute gehen wir wieder auf einen Klimawandel zu, und die Digitalisierung verändert das Leben, die Arbeit – und das Lernen.

## ÖSTERREICHER/INNEN SEHEN DIGITALISIERUNG POSITIV

Wie ist ganz allgemein Ihre persönliche Einstellung zum technischen Fortschritt (Digitalisierung, Einsatz von Robotern, Vernetzung von Mensch, Maschine und Produkt/Dienstleistung)?



Quelle: Online-Umfrage von Marketagent; April 2016; 14- bis 69-Jährige; n = 1.011

### DIGITALISIERUNG: KEINEN GRUND ZUR BESORGNIS HAT, WER JETZT HANDELT

Hierzulande ist man der Digitalisierung wohlgesonnen. Etwa jede/r Zweite hat gemäß einer Umfrage aus dem Jahr 2016 (siehe Grafik auf dieser Seite) diesbezüglich eine positive Einstellung. Laut einer weiteren Studie sehen 63 Prozent der Inhaber/innen, Führungskräfte und HR-Verantwortlichen in ihrem Business durch Digitalisierung und Industrie 4.0 starke Veränderungen auf sich zukommen, für 77 Prozent stellt das für das eigene Unternehmen eine klare Chance dar.\*

Mehr als drei Viertel der Befragten einer vom WIFI Management Forum beauftragten Studie (siehe Grafik nächste Seite) sind der Ansicht, dass digitale Kompetenzen am stärksten an Bedeutung gewinnen werden. Dieser zu erwartenden Entwicklung tragen auch die WIFIs schon seit geraumer Zeit Rechnung. Ein landesweites vielfältiges Angebot erleichtert den Erwerb der zukunftsweisenden digitalen Kompetenzen. „Dabei fokussieren wir auf drei Bereiche: KMUs, neue Lernmethoden und Digitalisierung am Arbeitsplatz“, so Dipl.-Wirtsch.-Ing. Christian Faymann, Leiter des WIFI Österreich Bildungsmanagements.



\*Quelle: Studie „Future of Work“, meinungsraum.at, n = 200, Unternehmen mit 20+ MA, Februar 2016

# Verändern macht glücklich!

*Dass dem so ist, zeigen diese drei wahren Geschichten, die das Leben beziehungsweise der Mut zur Veränderung schrieb. Was wir daraus lernen: Es lohnt sich, auf sein Herz zu hören und neue Wege zu gehen!*



Robert Gelbmanns Leidenschaft für die Gastronomie wurde nach der AHS-Matura geweckt. „Ich habe als 18-Jähriger meine Wartezeit auf den Zivildienst mit einem Job auf einer Skihütte in Saalbach-Hinterglemm überbrückt.“ Was folgte, war ein Doppelleben aus Studium in Wien (Germanistik und Publizistik) und Nachtleben in Amstetten. Den Ausschlag für die Entscheidung des Niederösterreichers, beruflich doch lieber Gäste zu bewirten, als mit Worten zu jonglieren, war das Angebot seines damaligen Arbeitgebers, eine Weinbar zu übernehmen. „Ich bin dann mit 21 Jahren, als ich gerade den ersten Studienabschnitt fertig hatte, vor der Wahl gestanden, diese Chance verstreichen zu lassen oder sie zu nützen.“ Er tat Letzteres, machte am WIFI den Vorbereitungskurs zur Befähigungsprüfung Gastronomie und Hotellerie, schaffte diese auf Anhieb und sprang ins kalte Wasser. Heute ist er glücklicher Inhaber von zwei Lokalen.

## VOM GERMANISTEN ZUM GASTRONOMEN

**Robert Gelbmann**  
37 Jahre  
Lebt in Amstetten/NÖ  
Inhaber einer Weinbar sowie einer Diskothek, betreibt ein Catering, hat zuletzt eine Ausbildung am WIFI zum Diplom-Sommelier gemacht

„Auf einer Skihütte hat mich die Gastro-Leidenschaft gepackt.“

### FAZIT NACH DER VERÄNDERUNG

„Es war absolut der richtige Schritt, auch wenn es nicht immer leicht war. Ich habe mir damit einen Lebenstraum erfüllt, und die Arbeit macht mir immer noch Spaß. Eigentlich mehr denn je.“



## VON DER PRODUKT- UND BILDUNGSMANAGERIN ZUR TRAINERIN

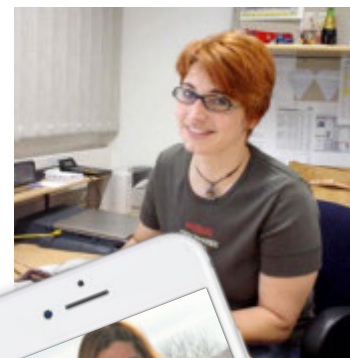
**Mag. Veronika Spatzenegger, MAS**  
45 Jahre  
Lebt in Lamprechtshausen/Salzburg  
Unternehmensberaterin, Wirtschaftstrainerin und Kommunikationsgestalterin im eigenen Unternehmen

„Habe meine Vision und einen langgehegten Traum erfüllt.“

### FAZIT NACH DER VERÄNDERUNG

„Meine Entwicklung hat dazu beigetragen, dass ich heute mit Leidenschaft das mache, was ich gern tue. Das bestärkt mich und gibt mir Sicherheit, diesen Weg weiter zu gehen.“

Die Gastronomie ist auch Veronika Spatzenegger nicht fremd. War doch die studierte Kommunikations- und Politikwissenschaftlerin fünf Jahre lang Marketingleiterin in einem großen Gastro-Großhandelsunternehmen. Doch etwas fehlte noch zum Glück. „Schon früh hatte ich die Vision, mich selbstständig zu machen.“ Sie absolvierte eine berufsbegleitende Trainerausbildung an der Salzburg Management Business School und landete durch Zufall („Wobei: Zufälle gibt es nicht!“) am WIFI. Aber vorerst noch nicht als Trainerin, sondern als Produkt- und Bildungsmanagerin. Nach und nach wirkte sie mehr im Seminarraum als hinter den Kulissen. Sie machte 2012 das WIFI-Österreich-Trainerdiplom, und die Traineraufträge nahmen zu. „Bis ich eines Tages in mich hineinhörte und wusste: Es war der Zeitpunkt gekommen, in die Selbstständigkeit zu gehen.“ Das war 2013. Heute zählt u.a. das WIFI zu den Kunden der erfolgreichen Trainerin.



## VON DER OPERNSÄNGERIN ZUR MEDIATORIN

**Pt. Dipl. Mast. nast. Sanja Bader-Klickovic**

39 Jahre

Lebt in Wien

Englisch-, Griechisch- und Kunstlehrerin, hat kürzlich die Ausbildung zur Mediatorin am WIFI abgeschlossen, macht derzeit das Doktoratsstudium Sozial- und Kulturanthropologie

Welch fatale Folgen Konflikte auslösen können, musste die gebürtige Serbin in ihrer Jugend hautnah erleben. In der Liebe zur Musik fand Sanja Bader-Klickovic Kraft in den vom Krieg geprägten Jahren. Nach ihrer Schulbildung mit den Schwerpunkten Kunst und Musik studierte sie u.a. Gesang/Operngesang am Konservatorium in Athen und brillierte als Opernsängerin in zahlreichen Solokonzerten in Griechenland und Belgrad. Es folgte ein Masterstudiumabschluss in „Naturwissenschaft, Kommunikationswissenschaft – Öffentlichkeitsarbeit“, 2013 ging sie nach Wien. Die Hobbyfotografin ist heute als Englisch-, Griechisch- und Kunstlehrerin tätig und freut sich über ihre nun abgeschlossene Ausbildung zur Mediatorin: „Ich wollte Konfliktursachen verstehen lernen, um meine persönliche Geschichte besser einordnen zu können.“ Dabei hatte sie u.a. die Gelegenheit, mit ihrem Fotoapparat als feinsinnige Beobachterin zwischenmenschliches Verhalten zu dokumentieren.



„Wer es versucht, hat eine Chance. Wer das nicht tut, hat nicht mal die.“

### FAZIT NACH DER VERÄNDERUNG

„Im Nachhinein ist man immer schlauer. In meinem Fall würde ich sagen, etwas Besseres als diese Ausbildung hätte ich persönlich nicht machen können.“



„Bleiben Sie neugierig, bleiben Sie wach, und schauen Sie immer wieder mal über den Tellerrand. Das macht das Leben lebendig und bewegt!“  
**Mag. Heide-Marie Smolka, Psychologin, Trainerin, Autorin**  
[www.glueckstraining.at](http://www.glueckstraining.at)

## VERÄNDERUNG – MUSS DAS SEIN?

Ja, wir kommen nicht umhin, uns zu verändern, und sehr oft stößt Veränderung auf Widerstand. Vor allem dann, wenn das Veränderungstempo zu hoch ist, wenn es fremdbestimmt passiert oder wenn der Wandel den eigenen Werten widerspricht. Aber vergessen Sie nicht: Veränderungen können enormes Potenzial in sich bergen: Sie ermöglichen, Selbstwirksamkeit zu erfahren. Das bedeutet, Sie machen die Erfahrung, Herausforderungen aus eigener Kraft zu meistern. Und das stärkt den Selbstwert und das Selbstvertrauen.

Selbstbestimmte Veränderung, beispielsweise im Rahmen einer Neuorientierung, ermöglicht Ihnen, endlich Ihre persönlichen Stärken und Talente wachzuküssen und zu

leben. Wenn dies gelingt, ist das die beste Voraussetzung für ein sinnerfülltes Leben: Sie tun das, was Sie gerne machen! Das garantiert nicht nur Freude, sondern ist auch die beste Voraussetzung für Erfolg.

So ermöglicht Veränderung Selbstbestimmtheit und Weiterentwicklung, Sie bleiben wach und motiviert, das Gehirn bleibt nebenbei auch im Training, und dadurch, dass Begeisterung dabei ist, freut sich auch die Seele.

Nicht zuletzt trägt auch die damit verbundene Neugierde zum Glückseligkeit bei: Sie geht mit einem erhöhten Dopaminspiegel im Gehirn einher. Neben Serotonin ist Dopamin eine ganz wichtige Zutat für das Erleben von Glücksgefühlen.



Sehen Sie sich das an!  
Die SOFAtalk-Diskutanten stellen sich im Video drei Fragen über

VERÄNDERUNG:  
<https://youtu.be/bh9RdvF9ujI>



# SOFAtalk

**1 UNIV.-LEKT. PROF. DR. ROTRAUD PERNER**

Die promovierte Juristin, Psychotherapeutin, diplomierte Sozialtherapeutin, Mediatorin, akademisch zertifizierte Erwachsenenbildnerin und evang. Theologin sagt von sich: „Es hat in meinem Leben keine Sekunde gegeben, in der ich mich nicht weiterentwickelt hätte.“

**2 JOHANNES GUTMANN**

Sein Bio-Unternehmen Sonnentor gründete er als arbeitsloser junger Mann. Heute beschäftigt er rund 450 Mitarbeiter/innen und zeigt, dass es sich lohnt, für seine Visionen zu kämpfen. Der Bauernsohn ist – wie er selbst sagt – „Österreichs erfolgreichster Spinner“.

**3 CECILY CORTI**

Die Betreiberin der VinziRast-Einrichtungen hat mit Menschen zu tun, die mit gravierenden Veränderungen konfrontiert sind. Auf rund 130 Schlaf- oder Wohnplätzen finden etwa Obdachlose oder Flüchtlinge Geborgenheit und die Chance, sich weiterzuentwickeln.

**4 MAG. ANDREAS STOLLNBERGER**

Der studierte Wirtschaftspädagoge ist als Geschäftsführer der zur REWE Group gehörenden Medien (RG Verlag, Radio Max und Inhouse-Agentur Marian) für den Finanzbereich zuständig. Damit nicht genug, machte er sich 2014 als Modedesigner selbstständig.

**5 DORIS NAISBITT**

Die Autorin und Direktorin des Naisbitt China Institute in Tianjin gilt als Expertin für globale Veränderungen – mit Fokus auf China. Sie ist mit dem renommierten Trendforscher John Naisbitt verheiratet. Gemeinsam verfasste das Ehepaar mehrere Bestseller.

**6 DI DR. BEATRICE PACHER**

Die Unternehmensberaterin, Managementcoachin und Lehrgangsheiterin am WIFI Wien (Organisations- und Personalentwicklung; Business Coach) beschäftigt sich mit Veränderung, die durch Weiterbildung entsteht, wie zum Beispiel innovative Lernwelten.



wenig Tiefe. Das Veränderung-in-sich-Spüren erfordert aber, dass man eine Tiefenwahrnehmung hat. Leider wird diese Dimension, also die Selbstwahrnehmung, in unserem Bildungswesen viel zu wenig gefördert. Wir müssen weg vom linearen Denken, in dem Gefühle nur in wenigen Situationen erlaubt sind. Ich halte es für ganz wichtig, Visionen zu entwickeln. Aber dazu braucht es die Fähigkeit, wahrnehmen zu können, dass wir uns verändern wollen. Zu spüren, dass eine Veränderung auf uns zukommt.



Durch die Diskussion führte Moderationstrainerin Bettina Kerschbaumer-Schramek.



„Es braucht eine Form des Lernens, die uns mit Veränderung freudvoll umgehen lässt.“

**Kann man den Umgang mit Veränderung lernen?**

**Beatrice Pacher:** Es braucht eine Form des Lernens, die uns in einen freudvollen Umgang mit Veränderung setzt, denn Veränderung liegt in unserer Natur, im Dasein des Menschen. Wie man Veränderung empfindet, hängt ganz stark von der eigenen Haltung ab. Leider wird Veränderung oft als Druckmittel gesehen, das für ein „Du musst jetzt!“ steht. Eine Zeitgenossin von Eugen Roth, Maria Montessori, hat in ihrem Modell die sogenannte „vorbereitete Umgebung“ formuliert. Diese vorbereitete Umgebung ist das, was der Trainer, der Lehrer oder der Facilitator

schaft, damit Lernen möglich wird. Lernen wird heute oft verwechselt mit Informationsvermittlung. Tatsächlich gelingt Lernen aber nur dann, wenn es sich anwenden lässt. Und anwenden kann man nur etwas, das man auch begriffen hat – und zwar auf allen Ebenen des Seins, sowohl auf der körperlich-seelischen als auch auf der geistigen.

**Frau Corti, Sie haben tagtäglich mit Menschen zu tun, die von sehr rigiden Veränderungen betroffen sind – was macht das mit Ihnen?**

**Cecily Corti:** Ich persönlich war neugierig, wie es mich verändert, wenn ich mit diesen Menschen zu tun habe; zu sehen, wie sie dieses Leben aushalten. Und ich finde es einfach unglaublich spannend, daraus zu lernen. Ich halte den Wandel, in dem wir uns heute befinden, für gewaltig, und ich bin überzeugt, dass wir uns alle gewaltig ändern müssen. Das Wichtigste dabei ist, dass man selbst erkennt: Was ist mir wichtig? Die Orien-

tierungslosigkeit durch die wahnsinnige Beschleunigung, die wir auf allen Gebieten erleben, beängstigt die Menschen extrem. Wir müssen uns mehr Zeit lassen. Die Schnelligkeit nimmt die Möglichkeit, daraufzukommen, worum es einem selbst geht. Ich wollte von Anfang an einfach einen Ort schaffen, wo ich selbst das, was ich zutiefst empfinde



„Ich halte den Wandel, in dem wir uns heute befinden, für gewaltig. Wir werden uns alle ändern müssen.“

und woran ich im Leben glaube, ausdrücken kann: die Qualität der Beziehung und Empathie, die ich gerade in unserer Zeit als ganz wichtig für die Entwicklung der Gesellschaft erachte. Das hat meine Umwelt und mich verändert. Dass sich das so entwickeln würde, habe ich natürlich damals nicht gehaut.

**Wie viel Veränderung ist überhaupt noch gesund, wie viel Neues kann man einem Menschen zumuten?**

**Rotraud Perner:** Leider wird in der Erziehung meistens nur eine Möglichkeit als richtig angeboten, und alles andere ist falsch. Das Wesentliche ist aber, zu lernen, dass es Alternativen gibt, und das Wissen zu haben, um zu entscheiden, welche von den Varianten man verantworten will. Nur so kann ich sagen: Da will ich mittun, oder das tut mir nicht gut. →



# WER WILL, FINDET WEGE.

*Wer nicht will,  
findet Gründe.*

Götz W. Werner,  
Gründer dm-drogerie markt



*Elisabeth Hassek-Eder gestaltet Veränderungen. Aktuell ebnet sie neue Wege in der Erwachsenenbildung. Das Ziel: Kompetenzorientierung statt Orientierungslosigkeit in einer Zukunft, in der morgen schon nichts mehr sein wird, wie es heute ist.*

Den richtigen Weg und Lösungen für immer neue Herausforderungen zu finden – allein mit Wissen funktioniert das nicht. Nur wer die Fähigkeit hat, seine Erfahrung und Gelerntes auf eine neue Situation zu adaptieren und anzuwenden, wird wissen, wohin die Reise an einer Weggabelung führen soll. Ein wichtiger Antriebsfaktor ist dabei auch immer das eigene Wollen. Götz W. Werner, Gründer der Drogeriemarktkette dm, hat es einmal so formuliert: „Wer will, findet Wege. Wer nicht will, findet Gründe.“ Für Elisabeth Hassek-Eder sind zum Beispiel Geduld und Innenschau gute Gründe, um auf dem Pfad in Richtung Veränderung innezuhalten. „Ich sehe das als Erfolgsfaktor für einen Wandel, mit dem man sich selbst identifizieren kann“, sagt die Universitäts- und Fachhochschul-Lektorin. Als selbstständige Bildungsberaterin war die Wienerin damit beschäftigt, Lehrveranstaltungen in der Erwachsenenbildung kompetenzorientiert und im Sinne

„ Etwas Neues, Spannendes liegt in jedem Wandel. Es zahlt sich immer aus, es anzugehen und Veränderung zu gestalten.“

der Lernergebnisorientierung zu gestalten – etwa durch die Entwicklung von Leitfäden und Schulungsangeboten zur kompetenzorientierten Formulierung. Auch die ersten Vorbereitungen zur Zuordnung von Ausbildungen zum Nationalen Qualifikationsrahmen – das NQR-Gesetz ist seit März 2016 in Kraft – zählten zu ihren Tätigkeiten.

## IM EINSATZ FÜR DEN WANDEL IN DER WEITERBILDUNG

Seit kurzem ist Elisabeth Hassek-Eder im Bildungsmanagement des WIFI Österreich tätig. Das WIFI nutzt ihre Expertise, um eigene Veränderungsprozesse in der Erwachsenenbildung weiter voranzutreiben. So hat sie maßgeblich bei der Konzeption einer Modifizierung der Weiterbildung der WIFI-Produktmanager/innen in ganz Österreich, die das Bildungsangebot zu bestimmten Themenbereichen zu verantworten haben, mitgewirkt und ist selbst Lehrgangsführerin dieses Weiterbildungsprogramms. „Wenn sich Aufgabenfelder und Anforderungen im Beruf ändern, dann muss die dazu hinführende begleitende Ausbildung das auch tun. Die Weiterent-

### DR. ELISABETH HASSEK- EDER ÜBER ...

#### ... VERÄNDERUNG

bietet die Chance auf etwas Neues; verunsichert manchmal, ist aber auf jeden Fall spannend.

#### ... LERNEN

immer wieder gerne, aber bitte lustvoll – dann macht auch das so wichtige lebenslange Lernen Spaß.

#### ... ZUKUNFT

weitere Veränderungen vorantreiben und mich selbst weiterentwickeln.

#### ... SPASS

Lehren und Lernen, das einen selbst und andere bewegt.

#### ... DIGITALISIERUNG

macht mich neugierig, weil ich immer auf der Suche nach digitalen Möglichkeiten bin, die sich gut in die Erwachsenenbildung integrieren lassen.

wicklung der internen Produktmanagement-Weiterbildung ist ein wichtiger Schritt dazu“, erklärt Hassek-Eder.

**Alle Hintergründe zum Veränderungsprozess der WIFI-Produktmanagement-Weiterbildung: Seite 30 und 31**





# „WIR STEHEN NOCH GANZ AM ANFANG“

*Die digitale Bildungsrevolution hat bereits begonnen. Zu fürchten braucht sich aber niemand davor – im Gegenteil, weiß Digitalisierungs-Experte Ralph Müller-Eiselt.*

**Herr Müller-Eiselt, Sie haben gemeinsam mit Dr. Jörg Dräger das Buch „Die digitale Bildungsrevolution“ geschrieben. Wie revolutioniert die Digitalisierung unsere Bildung?**

**Ralph Müller-Eiselt:** Digitales Lernen ist viel mehr als Tablets und Whiteboards. Am sichtbarsten ist heute die Demokratisierung der Bildung, also der günstige und einfache Zugang für die Hochmotivierten in aller Welt; „Harvard für alle“ haben wir das in unserem Buch etwas zugespitzt genannt.

.....  
” Digitales Lernen ist viel mehr als Tablets und Whiteboards. Die Chancen stecken in der Individualisierung.“  
.....

Noch größere Chancen stecken aber im persönlich zugeschnittenen Lernen.

**Wie können wir uns das vorstellen?**

Es gibt in den USA schon Schulen, wo ein Zentralrechner über Nacht jedem Schüler einen individuellen Lernplan für den nächsten Tag zusammenstellt. Oder Hochschulen, wo eine Software mit kaum vorstellbarer Treffsicherheit den Studenten Vorlesungen empfiehlt, die sie mit großer Wahrscheinlichkeit auch



# Lernen verändert – worauf noch warten?

*Bereit für Veränderung? Das WIFI-Lernmodell LENA fördert Selbstlernkompetenz, eigenverantwortliches Denken und Selbstvertrauen – damit gelingt die Transformation in der Praxis.*

**25** | **METHODIK**  
*Lernen neu gedacht:  
LEbendig und NACHhaltig*

Drei Lernmethoden, die Neues vorantreiben: „Inszeniertes Lauschen“, „Knowledge Café“ und „Gerichtsverhandlung“.

**30** | **EINBLICKE**  
*Wir lernen  
Veränderung!*

Auch das WIFI lernt, um sich zu verändern. Ein Blick auf einen Veränderungsprozess, der eine Mission zum Ziel hat: „We use what we sell!“

**28** | **FOTOSTORY**  
*Mit der Kamera bei der  
WIFI-PM-Weiterbildung*

WIFI-Produktmanager/innen beim ersten Lehrgang nach dem Relaunch dieses internen Weiterbildungsangebotes.

**32** | **OUTSIDE WIFI**  
*Lernen, gestalten –  
freuen!*

Erlebnisorientierung bewegt – erlebt beim Lehrlingsworkshop, der vom WIFI für Hofer maßgeschneidert konzipiert wurde.

## METHODE

# GERICHTSVERHANDLUNG



Haben Sie  
neue Lern-  
methoden?  
Wir freuen uns  
darauf:  
[wifi.info@wko.at](mailto:wifi.info@wko.at)

## S.P.A.S.S. – (*Produktiv, Sozial*)

Methode für das Üben von Präsentations- und Argumentationstechniken



### WARUM?

Die Lernenden üben, eigene Standpunkte zu entwickeln, diese mit Argumenten zu belegen und vor einem Gericht oder Tribunal zu vertreten. Ziel ist es, eingetretene Zustände und ihre Auswirkungen, die dahinterstehenden Entscheidungen und Handlungen sowie die sie auslösenden Vorstellungen und Ideen erkennen und beurteilen zu lernen.



### WANN?

Vor einem Input als Einstieg in die Thematik, nach einem Input als Abschluss zu einem Thema.



### WIE LANGE?

20 Min. Ausarbeitungszeit, max. 30 Min. Gerichtsverhandlung, 15 Min. Reflexion.



### WIE VIELE?

Ideal für Gruppen mit 12–16 Teilnehmenden.



### WOMIT?

Tische und Sessel für die Gerichtsverhandlung, eventuell getrennte Vorbereitungsräume.

Die Rollen der Teilnehmenden werden durch das Los bestimmt (oder sie melden sich selbst): Richter/in, Geschworene, Zeuginnen/Zeugen, Angeklagte/r, Verteidiger/in, Ankläger/in, Sachverständige. Bei Bedarf können noch weitere Rollen gewählt werden. Die Teilnehmenden haben danach die Aufgabe, in der Vorbereitungszeit gemäß ihrer Rolle Argumente

zu finden, die den jeweiligen Standpunkt unterstützen. Ablauf der anschließenden Verhandlung: 1. Darstellung des Sachverhalts. 2. Vorstellung und Begründung der Anklage. 3. Präsentation des Widerspruchs gegen die Anklage durch die Verteidigung. 4. Darstellung der Beweisführung durch Zeuginnen/Zeugen und Sachverständige. 5. Begründung des Urteils. •

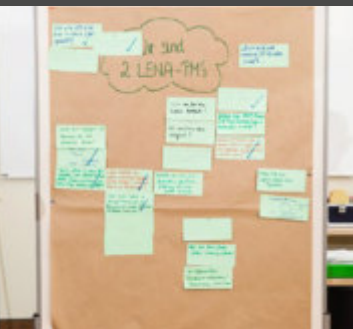
## TIPP

„Gerichtsreporter/innen“ können Bericht über die Verhandlung und ihren Ausgang erstatten. Im Anschluss kann der/die Trainer/in eine Diskussion und Reflexion einleiten.

# DIE LENA-FOTO-STORY

**DIPL.-PÄD. SUSANNE BRUNNER, MA & MMAG. ANNEMARIE SCHAUR**  
WIFI-Trainerinnen

„In der PM-Weiterbildung sollen u. a. das WIFI-Lernmodell LENA und die damit verbundene Lernergebnisorientierung erlebbar gemacht werden. Die Produktmanager/innen lernten drei Methoden kennen und erlangten gleichzeitig neues LENA-Wissen.“



## INSZENIERTES LAUSCHEN



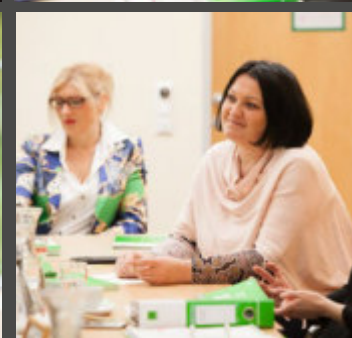
„Die Teilnehmer/innen stellten jeweils zwei Fragen an uns als LENA-PM-Expertinnen. Diese sollten sie auf Moderationskarten schreiben und auf der Pinnwand befestigen. Der Vorteil dieser Methode ist, dass sie sehr aufmerksam zuhören, weil sie darauf warten, bis ihre Frage kommt. Als Trainer/in weiß man natürlich nicht, welche Fragen auf einen zukommen. Das erfordert einen großen Wissensschatz. Zudem ist man gefordert, bei der Beantwortung der Fragen trotzdem die vorbereiteten Themen unterzubringen.“



**CHRISTIAN GIESSWEIN**

WIFI Niederösterreich

„Da eigene Fragen beantwortet wurden, war ich aufmerksamer. Bei meiner Frage zu den positiven Erfahrungen mit einer LENA-Methode erfuhr ich vom Einsatz in der BRP – Fachbereich Politische Bildung. Ich war überrascht, dass das auch bei diesem Thema funktioniert.“

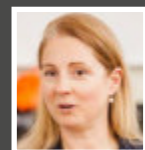


**CHRISTINE DOBLER**

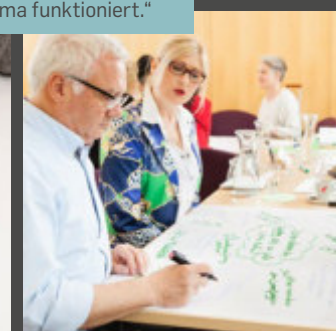
WIFI Wien

„Ich kannte diese Methode bereits, und sie funktioniert sehr gut. In diesem Fall war ich die ‚Cafébesitzerin‘ und habe festgestellt, dass man bei der ersten Runde die ‚Gäste‘ noch mehr motivieren muss, da das Plakat noch leer ist.“

## KNOWLEDGE CAFÉ



„Die Frage für diese LENA-Methode lautete: Woran erkennen die Mitarbeiter/innen, Trainer/innen und Kunden, dass wir jetzt LENA am WIFI haben. In drei Knowledge Cafés, die jeweils von einem/einer Caféinhaber/in betreut wurden, gingen die Teilnehmer/innen dieser Frage auf den Grund. Die Ergebnisse wurden anschließend präsentiert. Im Gegensatz zu einem Brainstorming, bei dem man nur eine kurze Momentaufnahme für die Kreation von Ideen zur Verfügung hat, erweitert sich das neue Wissen im Knowledge Café von Runde zu Runde. Die Methode ist besonders sinnvoll, wenn Teilnehmer/innen eine Scheu haben, vor der großen Gruppe zu sprechen.“





# WIR LERNEN VERÄNDERUNG!

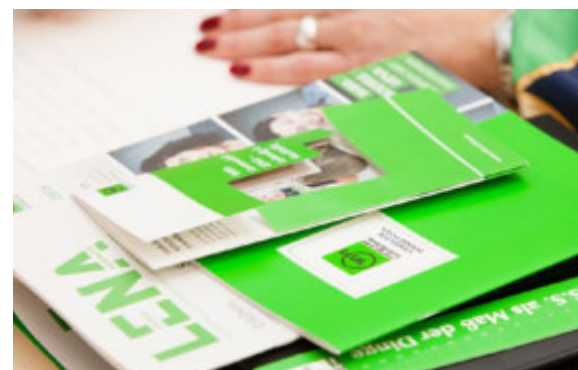
*Auch das WIFI lernt, um sich zu verändern. Beispielgebend ist die Produktmanagement-Weiterbildung. Sie ist Pilotprojekt in einem aktuellen Veränderungsprozess – hin zu einem lernergebnisorientierten Weiterbildungsangebot. Das Ziel: eine österreichweite, LENA-gerechte und kompetenzorientierte Weiterbildung für WIFI-Produktmanager/innen nach dem Motto „We use what we sell!“.*

Wenn sich die Anforderungen im Beruf ändern, dann muss die Erwachsenenbildung das auch tun“, hat es Elisabeth Hassek-Eder, Lehrgangsführerin der neuen Produktmanagement (PM)-Weiterbildung im WIFI, so treffend formuliert (siehe Seite 20). Genau aus diesem Grund setzte sich im Frühjahr 2015 ein Entwicklerteam mit Teilnehmenden aus ganz Österreich zusammen, um gemeinsam eine LENA-gerechte Neuauflage der WIFI-internen PM-Weiterbildung zu kreieren. Warum gerade die österreichweite, jährlich stattfindende PM-Weiterbildung als Pilotprojekt für ein lernergebnisorientiertes Weiterbildungsangebot am WIFI ausgesucht wurde? „Ähnlich, wie wir unser gesamtes Grundangebot schrittweise kompetenzorientiert gestalten, sollten wir selbst auch das leben, was wir unseren Kunden anbieten“, erklärt Gabriele



„Unsere Mitarbeiter/innen sollen erleben, was wir unseren Kunden anbieten können.“  
**Gabriele Kolibal, WIFI Wien, Leitung Aus- und Weiterbildung**

Kolibal. Die Leiterin der Aus- und Weiterbildung am WIFI Wien war Teil des Entwicklerteams. Die Mission lautete demnach „We use what we sell!“. „Ziel war es, ein internes Weiterbildungsprodukt zu schaffen, das von allen das Beste hat, das wir unseren Kunden zur Verfü-



LENA erleben und an Trainer/innen weitergeben – auch das soll die PM-Weiterbildung gewährleisten.

gung stellen können. Und unsere Produktmanager/innen sollten sozusagen selbst erleben, was kompetenzorientiert ist, welche Vorteile eLearning bringt oder was es heißt, in Peergroups zu arbeiten.“ Eine Umfrage mittels Fragebögen unter allen Landes-WIFIs zu den Anforderungen

**„WE USE WHAT WE SELL!“  
DIE PM-WEITERBILDUNG NEU**

- ist **verbundtauglich** (österreichweit gemeinsam entwickelt und umgesetzt).
- ist **kompetenzorientiert**, baut auf den bestehenden Anforderungsprofilen aller WIFIs auf und ermöglicht die Eingliederung künftiger Anforderungen.
- ist **modular aufgebaut**, für **neue und bestehende** Mitarbeiter/innen.
- berücksichtigt die **Richtlinien der österreichischen Produktpolitik und Qualitätssicherung** bei der Organisation und Durchführung.
- **nutzt alle Instrumente**, die im Kursbetrieb zur Verfügung stehen (z.B. Lernplattform, virtueller Klassenraum, Kamingespräch, Methodenmix).
- stellt durch aktuelle WIFI-Fallbeispiele der Teilnehmenden den **Praxisbezug** her.
- setzt **vorzugsweise interne Mitarbeiter/innen** als Trainierende ein.
- ist gemäß **WIFI-Lernmodell LENA** handlungs- und anwendungsorientiert.
- stellt **Instrumente** zur Transfersicherung inklusive Messung der erfolgten Mitarbeiterentwicklung zur Verfügung.
- wird regelmäßig einer **inhaltlichen Überprüfung** durch die Verbundkoordinatoren-Konferenz unterzogen.



eLearning ist ein wichtiges Element des neuen Konzepts für künftige Weiterbildungsangebote.

und Stellenbeschreibungen der PMs läutete die Entwicklung des neuen kompetenzorientierten Weiterbildungskonzepts ein, für das die Qualifikationen laut NQR den Rahmen vorgeben. Auf Basis der Auswertung der Befragung wurden gemeinsam Kompetenzprofile mit Kern-

kompetenzen und sogenannten „Can-do-Statements“ erarbeitet. Im nächsten Schritt konnte das Curriculum für die LENA-gerechte PM-Weiterbildung entwickelt werden – von Modulbeschreibungen mit den dazugehörigen Arbeitsheften bis hin zur individuellen Praxisaufgabe, die den/die Teilnehmer/in über die gesamte Weiterbildung begleitet und den Transfer in die Praxis sicherstellen soll. Der begleitende Einsatz der WIFI-Lernplattform, etwa zur individuellen Erarbeitung von Lernstrecken wie zum Beispiel Recht oder zur Vorbereitung vor bzw. Reflexion nach einem Modul, machten das Curriculum komplett.

**VOM KONZEPT ZUR REALITÄT – ERSTE AUFLAGE IN 4 MODULEN**

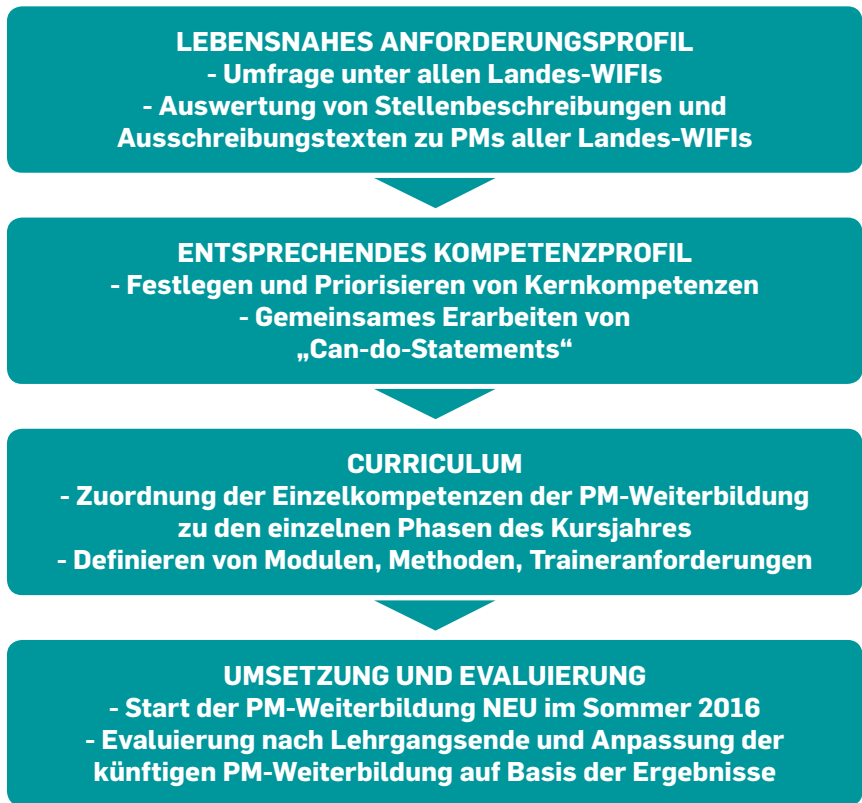
Mit Sommer 2016 war es so weit: Das Konzept der PM-Weiterbildung NEU war bereit zur Umsetzung. Insgesamt zwölf Produktmanager/innen traten an, um in vier Modulen Lernergebnisorientierung auf Basis des WIFI-Lernmodells LENA



„Der Einsatz der WIFI-Lernplattform ist eine wichtige Ergänzung zur lebendigen und nachhaltigen Methodik.“  
**Mag. Albert Gebauer, WIFI Österreich, Projektleiter**

zu erleben. Der Veränderungsprozess ist damit freilich noch nicht abgeschlossen, wie Projektleiter Albert Gebauer unterstreicht: „Nach dem Ende des Lehrgangs im Juni 2017 ist der nächste Schritt eine Evaluierung. In weiterer Folge wird die Ausbildung kontinuierlich adaptiert und sich ständig weiterentwickeln.“ •

**DER VERÄNDERUNGSPROZESS**



# Wunderbar wandelbar!

*Dem verändernden Lernen auf der Spur:*

## 36 | INTERNATIONAL *LENA im Iran*

Train-the-Trainer-Programm – gemacht, um Aufbruchstimmung zu begleiten.

## 38 | WIEN *Programmiert für das virtuelle Seminar*

Ausbildung zum/zur geprüften Online-Tutor/in bereitet auf die Zukunft in der Weiterbildung vor.

## 39 | BURGENLAND *Coaching mit Wau-Effekt!*

Spanielhündin Caramella motiviert Lehrlinge zum Lernen und sorgt für positive Veränderung.

## 40 | OBERÖSTERREICH *Gut aufgestellt für leichte Zeiten*

Auftragszeit berechnen leicht gemacht – mit der „Szenischen Darstellung“ im Werkmeisterkurs.

## 41 | KÄRNTEN *Meisterhaft aufgetischt*

Küchenmeister-Ausbildung mit kulinarischem Tiefgang – wichtigste Zutat dabei: das Erleben.

## 42 | SALZBURG *Gut beraten ist, wer Veränderung gestaltet*

Skripten im Test, die erstmals die BRP-Fächer Betriebswirtschaft und Rechnungswesen verknüpfen.

## 43 | TIROL *Beste Bedingungen für Wachstum*

Einzigartiger Co-Creation-, Co-Working- und Co-Learning-Space für Start-ups.

## 44 | VORARLBERG *Alles steht kopf*

Die Kopfstand-Methode – eine Kreativtechnik für besondere Ideen.



### WIFI SALZBURG

Julius-Raab-Platz 2  
5027 Salzburg  
MMag. Annemarie Schaur  
T 0662/88 88-417  
E [aschaur@wifisalzburg.at](mailto:aschaur@wifisalzburg.at)



### WIFI VORARLBERG

Bahnhofstraße 24  
6850 Dornbirn  
Mag. Barbara Zraunig, MAS  
T 05572/38 94-460  
E [zraunig.barbara@vlbg.wifi.at](mailto:zraunig.barbara@vlbg.wifi.at)



### WIFI TIROL

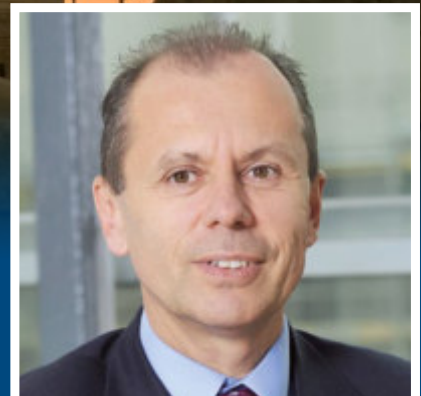
Egger-Lienz-Straße 116  
6021 Innsbruck  
Mag. Wolfgang Sparer, MAS  
T 05 90 905-7600  
E [wolfgang.sparer@wktirol.at](mailto:wolfgang.sparer@wktirol.at)

Fotos: © WIFI's der Wirtschaftskammern Österreich

*Inspiration für Veränderung:*

# LENA im Iran

*Mit einem Team von Trainerinnen und Trainern reiste das WIFI International in den vergangenen Monaten mehrmals nach Teheran. Ihre Mission: ein Train-the-Trainer-Programm, das den Veränderungsprozess durch die wirtschaftliche Öffnung des Iran vorantreibt.*



Die Sonne geht auf über Teheran – und trotzdem ist es kein Tag wie jeder andere. Veränderung liegt in der Luft. Mit dem Fall der Sanktionen Mitte Jänner 2016 erlebt der Iran eine wirtschaftliche Öffnung. Nach mehr als einem Jahrzehnt Isolation wegen seiner Atompolitik hat das Land im Nahen Osten wieder die internationale Handelsbühne betreten. Die Iraner haben sich lange danach gesehnt. Kein Wunder, ist doch

die Infrastruktur veraltet, und es mangelt an Konsumgütern. Aber wie heißt es so schön: Gut Ding braucht Weile – und ein derart umfassender Veränderungsprozess erst recht.

## VON DER VISION ZUR MISSION: MIT LENA ZU NEUEN CHANCEN FÜR DEN IRAN

Damit der wirtschaftliche Aufschwung gelingt und die rund 80 Millionen Einwohner/innen eine neue Lebensqualität genießen können, muss sich auch in der Aus- und Weiterbildung einiges ändern. Dass das WIFI International mit seinen innovativen Train-the-Trainer-Programmen auf Basis des WIFI-Lernmodells LENA und seinen internationalen Erfahrungen im Bereich der Erwachsenenbildung der richtige Partner ist, davon war man in Teheran rasch überzeugt. „LENA und Veränderung passen einfach gut zusammen. Die Wirtschaftskammer Teheran hat schnell ihre Chance erkannt, auf diese Weise die didaktische Kompe-

„Für den Iran ist das WIFI-Lernmodell LENA ein revolutionärer Ansatz. Aber genau das, was jetzt gebraucht wird, um sich für einen globalen Wettbewerb neu aufzustellen.“

**Mag. Anton Aufner,**  
**WIFI International**

tenz der Trainerinnen und Trainer ihres Ausbildungszentrums neu auszurichten“, schildert der Leiter des WIFI International, Anton Aufner. Die erste Maßnahme, die im Rahmen des Projekts im Iran gesetzt wurde, war allerdings keine Train-the-Trainer-Ausbildung, sondern ein Exportmanagement-Training für Mitgliedsbetriebe der Wirtschaftskammer Teheran im Herbst 2016. „Nach den vielen Jahren der Abschottung müssen die Betriebe im Iran die Chancen auf den internationalen Märkten suchen. Dieses Training sollte sozusagen die Initialzündung für ein professionelles Auftreten im Kontakt nach außen sein“, erklärt Aufner.



Gruppenarbeit war im Iran bis dato noch Neuland.



## DIPL.-PÄD. SUSANNE BRUNNER, MA



### Wie haben Sie sich auf dieses Projekt im Iran, besonders hinsichtlich der interkulturellen Unterschiede, vorbereitet?

Für mich war es eine besondere Herausforderung, in ein Land zu reisen, in dem ich zuvor noch nie war. Daher habe ich mich schon vor meiner Reise informiert, worauf ich in Bezug auf mein Verhalten achten muss, um nicht den einen oder anderen Fauxpas zu begehen.

### Können Sie uns ein Beispiel nennen?

Anders als in Österreich ist es Frauen im Iran nicht erlaubt, Männern die Hand zur Begrüßung zu geben. Unter Männern ist das sehr wohl üblich.

### Wie haben Sie als Frau den Iran erlebt?

Ich habe das Land und die Teilnehmer/innen als sehr offen und aufgeschlossen erlebt. Sie haben die österreichische Expertise sehr geschätzt, und es gab überhaupt kein Problem für mich als weibliche Vortragende, was in anderen Ländern der Region mit Sicherheit nicht denkbar wäre.

### Welche didaktisch-methodischen Strukturen galt es aufzubrechen?

Das begann schon bei der Bestuhlung der Seminarräume im Schulreihensystem. Lerninseln, die Voraussetzungen für die Gruppenarbeit sind, waren die Teilnehmer/innen nicht gewohnt. Neu war auch, dass Trainer/innen nicht immer nur die Expertinnen/Experten sind, die vortragen, sondern dass sie eine Beobachter- und Moderatorenrolle einnehmen. Darum war es wichtig, die Teilnehmer/innen erst langsam und Schritt für Schritt zum selbstgesteuerten Lernen hinzuführen.

### Wie hat sich das im Training verändert?

Anfangs waren die Methoden noch eher referenzorientiert, am Ende der Ausbildung haben wir sehr teilnehmerzentriert gearbeitet. Durch das Selbsterleben haben die Teilnehmer/innen den Mehrwert erkannt und waren begeistert, wie kurzweilig und einfach Lernen sein kann.



Flipcharts mussten für die modernst ausgestatteten Seminarräume erst organisiert werden.

Für die Umsetzung der Train-the-Trainer-Programme in mehreren Phasen wurde ein fünfköpfiges Team aus Trainerinnen und Trainern ausgewählt, das aus Susanne Brunner, Maximilian Födlinger, Marianne Kern, Sigrid Koloo-Höglinger und Margit Wendelberger bestand.

## KULTURELLE UNTERSCHIEDE – EIN GEMEINSAMES ZIEL: LERNEN NEU ERLEBEN

„Was diese Trainerinnen und Trainer auszeichnet, ist ihr großes interkulturelles Verständnis und ihre Anpassungsfähigkeit an lokale Gegebenheiten“, betont Anton Aufner. Fingerspitzengefühl ist hier eben besonders gefragt. Trainerin Susanne Brunner war bereits für WIFI International unter anderem bei Train-the-Trainer-Workshops in Polen, Kroatien, Ungarn, Rumänien oder Bulgarien im Einsatz. Ihrem persönlichen Neuland Iran näherte sie sich schon vor ihrer ersten Reise im Dezember 2016 – zum Zweck eines LENA-Workshops als Einführung in die methodisch-didaktische Herangehensweise – in Form einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Land über Dos and Don'ts (siehe Interview). Dazu gehörte u. a. auch die entsprechende Kleidung. Für Susanne Brunner hieß das Kopftuch, knielanger Blazer und Hose. Für Überraschung sorgte die Tatsache, dass die Seminarräume zwar mit hochmodernen Whiteboards ausgestattet waren. Flipcharts konnte man

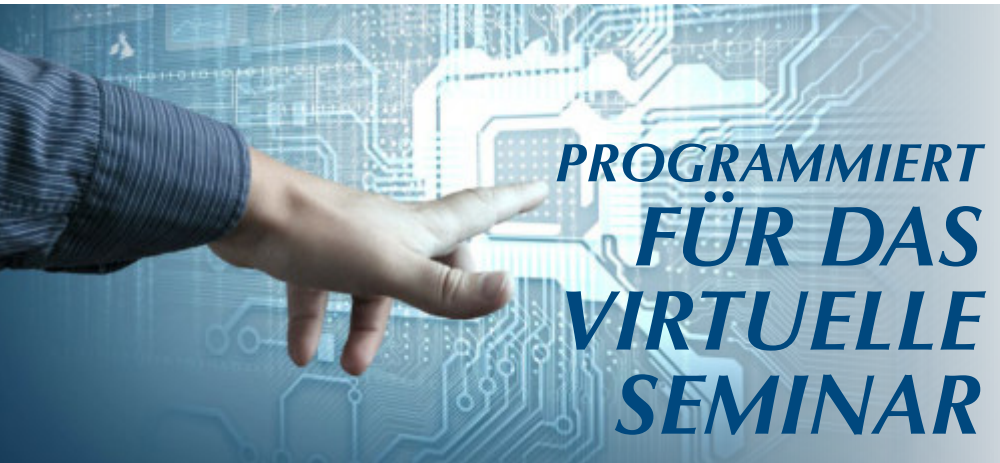
hingegen nicht. Diese mussten erst organisiert werden – und mittlerweile weiß man sie auch im Ausbildungszentrum Teheran sehr zu schätzen.

Bis inklusive Mai 2017 fanden Train-the-Trainer-Workshops zu den Themen Unternehmertraining, Leadership und Exportmanagement statt, die jeweils mit einer Prüfung abgeschlossen wurden. Anton



Die künftigen Trainer/innen: wissbegierig und offen.

Aufner: „Mit dem Basis-Workshop im Vorfeld konnte der methodisch-didaktische Ansatz mit den fachlichen Bereichen verknüpft werden.“ Für alle Beteiligten habe diese neue Erfahrung viel verändert, bestätigt er: „Die Workshops stillten den Nachholbedarf der sehr wissbegierigen Teilnehmer/innen. Und für unsere Trainer/innen war es ein wunderschönes Erlebnis, an dem sie persönlich gewachsen sind.“ •



# PROGRAMMIERT FÜR DAS VIRTUELLE SEMINAR

Mit einer neuen Ausbildung bereitet das WIFI Wien Trainer/innen auf die Zukunft in der Erwachsenenbildung vor. Die ersten geprüften Online-Tutoren und -Tutorinnen sind gerüstet für die digitale Revolution.

Ob Blended-Learning-Angebote, die Präsenz- und Online-Phasen vereinen, oder Webinare, in denen sich Teilnehmer/innen in virtuellen Klassenzimmern treffen: Erst Trainer/innen, die über die entsprechenden Kompetenzen verfügen, digitale und virtuelle didaktische Designs professionell zu begleiten, sichern den Lernerfolg.

## OTA: AUSBILDUNG ZUM/ZUR GEPRÜFTEN ONLINE-TUTOR/IN

Birgit Reischl gehört zu den ersten Absolventen/Absolventinnen der neuen Ausbildung, die sich aus einer Präsenzeinführung, einem vierwöchigen Online-Kurs über die WIFI-Lernplattform und einer Praktikumsphase zusammensetzt. „Die Digitalisierung bietet zusätzliche Möglichkeiten, die den klassischen Unterricht wunderbar ergänzen und den Lernenden viel Raum für individuelles, selbstbestimmtes Lernen geben“, sagt die Trainerin, die unter anderem Vorbereitungskurse für die Berufsreifeprüfung im Fach Deutsch anbietet. In einem fünfwöchigen Textsortentraining, das sie im Rahmen



Die OTA startet mit einer Präsenzeinführung und endet mit dem OTA-Zertifikat.

„Ich habe gelernt, wie man den Unterricht für Blended und eLearning aufbereitet.“  
**Mag. Dr. Birgit Reischl, WIFI-Trainerin**

ihrer Ausbildung zur Online-Tutorin für ihren Maturakurs entwickelt hat, konnte sie ihre neu erworbenen Kompetenzen in der Praxis erproben. „Besonders freut es mich, dass die Blended-Learning-Sequenz als große Bereicherung empfunden wurde. Ich plane daher, auch in meine nächsten Berufsreifeprüfungskurse Blended-Learning-Elemente zu integrieren.“

Inspiziert durch seine jüngste Ausbildung, arbeitet auch Christian Handler, Trainer im Bereich Kostenrechnung, Finanzierung und Controlling, an einigen Blended-Learning-Projekten. Was für ihn auch im digitalen Wandel gleich bleibt: „Das Wichtigste für den Lernerfolg ist der persönliche Kontakt – egal ob real oder virtuell.“ •



In der Online-Phase werden die einzelnen Module auf lernplattform.wifi.at absolviert.

## SILJA ZIEMANN, B.A. MSC, LEHRGANGSLEITERIN OTA



### Welche Chancen eröffnet die OTA für Trainer/innen?

Die OTA ist eine tolle Ausbildung und optimale Möglichkeit für Trainer/innen, selbst in die Situation der Online-Lernenden zu schlüpfen und auf diese Weise „die andere Seite des Computers bzw. des virtuellen Klassenraums“ zu erleben.

### Würden Sie bitte kurz die Aufgaben der Teilnehmer/innen skizzieren?

Für die Teilnehmenden gab es viel zu tun: Einzelaufgaben und Gruppenaufgaben, Feedbacks geben, Foren moderieren, Chats moderieren, aber auch bei den Moderationen der Kolleginnen und Kollegen teilnehmen und mitdiskutieren. Am Ende der Online-Phase galt es, eine Online-Prüfung zu absolvieren und ein Kurskonzept zum Einsatz digitaler Lernunterstützung im eigenen oder in einem neu entwickelten Kurs zu erarbeiten.

### Lassen sich LENA-Lernmethoden auch in der digitalen Welt anwenden?

Auch auf virtuellem Wege können Trainer/innen als Lernbegleiter/innen den Lernenden zur Seite stehen. Zu den LENA-Methoden in der Präsenz gibt es viele Pendanten in der digitalen Welt, aber auch solche, die neue Lehr- und Lernmöglichkeiten eröffnen und die Präsenz etwa in Form von Übungen, weiterführenden Inhalten, Prüfungsvorbereitungen ideal ergänzen.

## KOMPETENZ-CHECK

- ✓ Moderation eines Online-Kurses
- ✓ Organisation, konstruktives Feedback geben
- ✓ Troubleshooting, Konfliktlösung
- ✓ Motivation
- ✓ Lernfortschrittskontrolle

„Die Werkzeuge für Online-Kurse erweitern in jeder Hinsicht die Möglichkeiten des Trainings.“

**Ing. Mag. Christian Handler, WIFI-Trainer**

Details und Kurstermine:  
[www.wifiwien.at/011187](http://www.wifiwien.at/011187)

Trainerin Mag. Carina Riegler vom WIFI Burgenland hat eine ganz spezielle Co-Trainerin: Caramella. Die Spanielhündin motiviert Lehrlinge zum Lernen und sorgt für positive Veränderung in vielerlei Hinsicht.

Im sozialen Bereich ist die tiergestützte Pädagogik mittlerweile schon eine Selbstverständlichkeit. Und auch Hundebesitzer/innen wissen: Tiere tun einfach gut. Seit einem Jahr geht das WIFI Burgenland auch in der Ausbildung einen tierisch erfolgreichen Weg. Aus gutem Grund: Der Umgang mit Tieren hilft den Jugendlichen bei der Entwicklung von sozialer Kompetenz, Kreativität und Verantwortungsbewusstsein. Carina Riegler trainiert mit ihrer eineinhalbjährigen Spanielhündin Mädchen und Burschen in der überbetrieblichen Lehrlingsausbildung. Zudem macht sie individuelle Einzel-Coachings bei Lehrlingen.

## DANK TIERLIEBE UND SPASS ZU MEHR LERNMOTIVATION

„Ein Hund spiegelt ehrlich, direkt und wertfrei die Kommunikation sowie die Eigenschaften von Menschen wider. Ist man nicht überzeugend, reagiert er nicht wunschgemäß. Ganz einfach“, erklärt Carina Riegler. Maximal vier Stunden am Tag ist Caramella im Einsatz. Zu Beginn ihres Arbeitstages darf die vierbeinige Co-Trainerin von den Lehrlingen umsorgt und gestreichelt werden. Riegler: „Sofort sprechen sich die Lehrlinge ab, wer für Futter, Trinknapf und Spaziergang zuständig ist.“ Das fördert die Teamarbeit und das Verantwortungsbewusstsein. Ganz automatisch führen die Liebe zum Tier und der



# Coaching mit Wau-Effekt!

Spaßfaktor zu einer deutlichen Steigerung der Lernmotivation. Und wenn Caramella schläft, dann ist es mucksmäuschenstill – perfekt für konzentrierte Einzelarbeiten: „Wenn Caramella ihre Nähe als Schlafplatz auswählt, sind die Lehrlinge ganz glücklich. In dieser Zeit ist die Gruppe ausgesprochen ruhig und arbeitet konzentriert, da sehr viel

Rücksicht auf das Tier genommen wird. Dieser Effekt macht sich vor allem bei den etwas lauterem und unruhigeren Lehrlingen sehr positiv bemerkbar“, erzählt die Trainerin. Lernen ist übrigens jetzt auch bei Caramella angesagt: Sie startet demnächst die Ausbildung zum Therapie-Hund. •

„Caramella ist mein Türöffner bei Einzelcoachings und Bindeglied im Gruppentraining mit Lehrlingen. Sie hat einen viel schnelleren Zugang zu den Jugendlichen, als es mir allein möglich wäre.“

**Mag. Carina Riegler, WIFI-Trainerin**



Die Lehrlinge sind tierisch begeistert.



WIFI-Trainerin Carina Riegler (links) mit ihrer Co-Trainerin: Spanielhündin Caramella.

Auftragszeit berechnen ist ganz schön kompliziert. Im Werkmeisterkurs am WIFI Wels dank der „Szenischen Darstellung“ nicht so sehr.

„Das Wesentliche darf nicht nur gelehrt, sondern muss auch erlebt werden.“  
**Jutta Wimmer, WIFI-Trainerin**

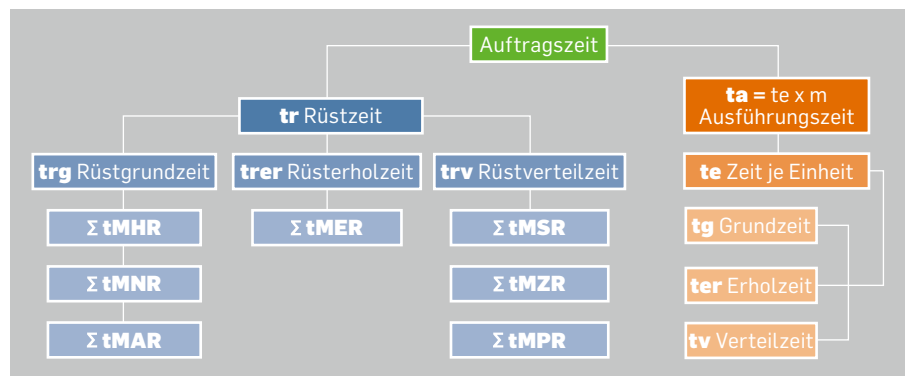


# Gut aufgestellt für LEICHTE ZEITEN

Manchmal kommt man nicht umhin, etwas auswendig zu lernen – Formeln zum Beispiel. Weit gefehlt! Dass es doch anders geht, zeigt eine Methode, die Jutta Wimmer, Trainerin am WIFI Oberösterreich, etwa zum besseren Verständnis der Auftragszeit-Berechnung anwendet. „Aufgrund der vielen neuen Fachwörter und der Abkürzungen ist es für die Lernenden sehr schwierig, sich die Abkürzungen und die Systematik der Berechnungen zu merken“, begründet Wimmer den etwas anderen Weg des Formelpaukens: die „Szenische Darstellung“, die sich das LENA-Magazin in der WIFI-Werkmeisterschule in Wels näher angesehen hat.

## ERLEBEN, FÜHLEN, KÖNNEN: SZENISCHE DARSTELLUNG

Nach einer didaktischen Erklärung der Methode wurde die Auftragszeit von den Teilnehmenden als „Firma Auftragszeit“ dargestellt. Der Chef des Unternehmens Auftragszeit (T) stellte sich auf einen Tisch. Er hatte nun zwei Filialen – Ausführungszeit (ta) und Rüstzeit (tr) – und bestimmte jeweils einen Leiter. Diese suchten sich wiederum Abteilungsleiter für ihre Abteilungen Rüsterholzeit (trer), Rüstgrundzeit (trg), Rüstver-



Die Teilnehmer/innen (Bild über der Grafik) wurden mit der Methode der „Szenischen Darstellung“ Teil der „Firma Auftragszeit“ – als Filialleiter/in, Abteilungsleiter/in und Mitarbeiter/in.

teilzeit (trv) usw. Als alle Positionen besetzt waren, stellte der Filialleiter Rüstzeit seine Abteilungen vor. So wurde der Aufbau der Firma Auftragszeit weiter gefestigt. Das wiederholte sich so oft, bis jeder Lernende mindestens einen Teilbereich erklärt hatte. Abschließend präsentierte der Chef noch einmal das gesamte Unternehmen mit allen Abteilungen und Mitarbeitern. Zur Kontrolle schrieben die Lernenden danach die Auftragszeitberechnung selbstständig auf ein Blatt Papier. „Der Behaltewert liegt in der Regel zwischen 80 und 100 Prozent“, freut sich Jutta Wimmer über den Lernerfolg. Formel...nein: fabelhaft! •

## TEILNEHMER-FEEDBACK

### Stefan Weilbold:

„Gute visuelle Vorstellungskraft durch praktische Anwendung in verschiedenen Ebenen.“

### Markus Burgschwaiger:

„Lebendiger Unterricht zum besseren Verstehen.“

### Christoph Heissenberger:

„Praxisbezogenes Spiel, mit dem die Regeln der Auftragszeitanalyse sehr einfach erklärt werden.“

*Raffiniert kochen wie Jamie Oliver oder Kreationen zaubern wie Paul Bocuse: Die Ausbildung zum Küchenmeister am WIFI Kärnten bringt Köchinnen und Köche solchen Träumen näher. Wichtigste Zutat ist dabei das Erleben!*



Peter Springer (Mitte) mit seinen stolzen Absolventen: C. Langer, M. Waldhauser, F. Hobitsch und F. Moitzi (v.l.n.r.).

## MEISTERHAFT AUFGETISCHT

Im Küchenalltag gelernter Köchinnen und Köche ist oft keine Zeit, sich mit den verwendeten Produkten auseinanderzusetzen. Umso mehr war Florian Hobitsch, Teilnehmer der Küchenmeister-Ausbildung am WIFI Kärnten, von den kulinarischen Tiefgängen, die ihm Lehrgangleiter und Küchenmeister Peter Springer im Rahmen des Kurses ermöglichte, angetan: „Ob Warenkunde mit speziellen Gewürzen, Luxusprodukten und Lebensmitteln oder Fachexkursionen, wie zum Beispiel in den Kalbfleisch-Schlachtbetrieb, wo man von der Schlachtung über die Tierarztbeschau und die Fleischklassebestimmung bis hin zum fertigen Fleischteil alles mitverfolgen konnte: Ich fand das sehr interessant, denn solche Führungen sind nicht alltäglich.“ Riechen, fühlen, schmecken – das lässt sich eben nicht mit Theorie erleben. „Wenn wir über Gewürze reden, dann riechen wir auch daran. Wenn wir die feinen Unterschiede bei Essig und Öl unter die Lupe nehmen, dann müssen wir diese schmecken. Und wenn wir alles über Schinken wissen wollen, dann muss man zum Produzenten, um zu begreifen“, so Peter Springer.

Ganz ohne theoretisches Wissen geht es freilich nicht, vor allem in Bereichen wie Warenwirtschaft, Küchenmanagement, Kalkulation, Ernährungslehre oder Hygiene. „Aber die Ware und die Praxis stehen immer im Vordergrund“, sagt der Lehrgangleiter. So abwechslungsreich und lebendig die Ausbildung



„Mit dem ‚Küchenmeister‘ habe ich bessere Job-Chancen, gerade wenn es um spezielle oder höhere Positionen geht.“  
**Florian Hobitsch,**  
**Küchenmeister**

auch ist: Bis zum Titel „Küchenmeister“ ist es ein langer Weg. 200 Stunden ihrer Freizeit verbringen die Kandidatinnen und Kandidaten im WIFI, um sich auf die Prüfung vorzubereiten, bei der sie ein fünfgängiges Menü für vier Personen zu kochen und eine Meisterplatte mit Fingerfood für acht Personen zu kreieren haben. Auch Florian Hobitsch hat die Hürde geschafft. Bei seinen Kärntner Schmankerln (siehe Kasten rechts) lief nicht nur den Prüferinnen und Prüfern das Wasser im Mund zusammen. Wer jetzt auch Gusto auf seine Kochkünste hat, dem sei verraten: Derzeit kocht er im Restaurant Caramé in Velden. •

### FLORIAN'S KÄRNTNER SCHMANKERL

Gebeizte und angeräucherte Drauforelle mit roten Ronen, Hadn und Kren

Entenleberterrine mit Gewürzweingelee und Zwergorangen

Beiriedsandwich

Florian's Blunzengröstl

Zweimal Ziegenkäse mit Hirse und Kletzen-Rosmarin-Honig

Gekühlter Eisreindling mit gerührten Grant'n





# ALLES STEHT KOPF

Wenn ein Unternehmen Liquiditätsprobleme hat, dann läuft etwas gehörig schief. Aber was? Um das Problem bei der Wurzel zu packen, muss man die Gelegenheit beim Schopf fassen: Die Kopfstand-Methode, wie wir sie beim Universitätslehrgang „Business Manager MSc“ am WIFI in Dornbirn\* miterlebt haben, ist so eine. Sie ermöglicht eine etwas andere Sichtweise, mit der sich kreative Lösungen entwickeln lassen.



1



2



3



4

Als Business Manager/in muss man sich mit Bilanzen auskennen und kalkulieren können. Wer sich verkalkuliert, braucht sich über schwerwiegende Konsequenzen nicht zu wundern. Etwa dass ein Unternehmen am Ende eines Jahres rote Zahlen schreibt. Wenn das passiert, gilt es, raschest Strategien zu entwerfen, die das Ruder herumreißen. Gar nicht so einfach – vor allem, wenn man sich darin verbeißt, „aus dem Stand“ möglichst gute Ideen zu erfinden.

## ZEIT, DIE PERSPEKTIVE ZU WECHSELN: KREATIVTECHNIK FÜR BESONDERE IDEEN

Wie wär's mit einem Kopfstand? Nun, Sirshasana, die Königin unter den Yoga-übungen, soll einen tatsächlich der Erleuchtung näherbringen. WIFI-Trainerin Beatrix Hohengartner praktiziert mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Universitätslehrgangs „Business Manager MSc“ allerdings nicht Yoga. Sie setzt auf die Kopfstand-Methode, eine Kreativtechnik, die in Trainings vielseitig einsetzbar ist – beispielsweise dann, wenn es darum geht, Kalkulieren zu lernen. „Die Kopfstand-Methode ist eine Technik, um kreative Lösungen zu suchen, neue Ideen zu finden und andere Sichtweisen zu ermöglichen“, so Hohengartner. Oft bringe die Kopfstand-Methode daher auch unerwartete und nützliche



„Als leidenschaftliche Gärtnerin habe ich gelernt: Wachsen und Gedeihen erfordert Geduld. Das gilt auch für das Lernen.“  
**Dr. Beatrix Hohengartner**  
**WIFI-Trainerin**

Einsichten in die Problemstellung. „Auf jeden Fall macht sie sehr viel Spaß, denn der eigene Erwartungsdruck ist nicht so hoch“, unterstreicht Hohengartner und erläutert ein Beispiel aus der Praxis zur Anwendung der Kopfstand-Methode: „Sie sind Manager/in eines großen Unternehmens. Ihr Hauptaugenmerk ist auf eine gute Liquidität gerichtet. In einem Jahr geht alles daneben. Formulieren Sie alle Fehler, die Ihnen einfallen, damit die Liquidität möglichst schnell in den Keller rauscht. Leiten Sie anschließend aus den gefundenen Ideen eine Checkliste ab, worauf zu achten ist, um die Liquidität sicherzustellen.“ •

## SO FUNKTIONIERT DIE KOPFSTAND-METHODE

1. Eine Aufgabe, eine Frage oder ein Problem wird formuliert.
2. Das Thema wird nun ins Gegenteil umgewandelt, d. h. auf den Kopf gestellt.
3. Danach werden Ideen und Ansätze für das auf den Kopf gestellte Thema gesammelt.
4. Anschließend gilt es, dieses Brainstorming quasi nochmals auf den Kopf zu stellen: Die „Anti-Ideen“ werden zu „richtigen“ Ideen umgewandelt. Es wird eine konstruktive Checkliste für das ursprüngliche Thema erarbeitet. Ziel ist es, konstruktive Lösungsideen zu entwickeln.

\* Der Lehrgang wird in Kooperation mit der M/O/T® Management School der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt durchgeführt.