

POLITISCHE BILDUNG

...UND RAUS BIST DU!

Castingshows und Soaps als Lernfläche für
Basisdemokratie und Chancengleichheit

■ RAPID E-LEARNING

So entwickeln Sie die
Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter

■ CHANGE-MANAGEMENT

So können Sie Veränderungen
positiv gestalten

■ MITARBEITERGESPRÄCH

So reden Sie mit Ihrem Chef richtig
PLUS: Bücher zu gewinnen!



Foto: angos.tv | Armin Plankensteiner

des *Institute of Brand Logic*, beschreibt **ab Seite 8**, wie Top-Manager die Marke nachhaltig im Unternehmen verankern können. Ebenso Teil der Unternehmenskultur ist das Mitarbeitergespräch. Wie Sie sich am besten darauf vorbereiten und welche Strategien im Umgang mit dem Chef helfen, lernen Sie **ab Seite 6**.

Auch über Demokratie kann man einiges lernen. Und hier scheinen sogar TV-Serien und -Shows wie *Die Simpsons*, *Starmania* und *Dancing Stars* einiges auf dem Kasten zu haben. Was Votings, Foren und Friendshiptickets mit politischer Bildung zu tun haben, lesen Sie **ab Seite 16**.

Dieser spannende Beitrag ist übrigens der Auftakt zu unserer neuen Kooperation mit dem Magazin *erwachsenenbildung.at*. Wir freuen uns auf einen regen Austausch.

Viel Spaß beim Lesen!

Alexander Karp
Herausgeber

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

Geox sind nicht irgendwelche Schuhe, Apple nicht irgendein Computer und Milka nicht irgendeine Schokolade. Die Marke macht den Unterschied. Nicht nur für den Käufer, sondern auch für jeden einzelnen Mitarbeiter eines Unternehmens. Doch fast die Hälfte aller Führungskräfte versäumen es, die Marke im Unternehmen nachhaltig zu stärken. So das Ergebnis einer Studie, die das *Institute of Brand Logic* unter deutschsprachigen Führungskräften durchgeführt hat. Eigentlich schade: Denn ein wichtiges Geheimnis für erfolgreiche Produkte ist, dass ihre Merkmale auch fester Bestandteil der Unternehmenskultur sind. MMag. Markus Webhofer, Geschäftsführer

IMPRESSUM

Herausgeber:
Alexander Karp
Redaktionsleitung:
Mag. Annemarie Josef,
Autoren dieser Ausgabe:
Dr. Petra Begemann, MMag.
Markus Webhofer, Dr. Tosca
Wendt, Mag. Lothar Wenzl,
Bernd Wiest, Dr. Marion Wisinger
Grafik & Visual Design:
Anton Froschauer (PDF)
Thomas Nitschinger (Web)

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

Grundlegende Richtung:
Journalistisch unabhängige Berichterstattung und Hintergrundberichte zu den Themen Aus- und Weiterbildung, Karriere, Lernen, Bildungspolitik, Management, Schule, Universitäten, alternative Lernformen, Persönlichkeitsentwicklung, Bildung im weitesten Sinne.
Hinweis:
Bei allen personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte

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



Marketing

Tagungspackage günstiger!



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



PERSPEKTIVEN WECHSEL



Wie man Change positiv gestalten und damit nachhaltig Energie erzeugen kann. Ein Plädoyer für mehr Wertschätzung, mehr Ressourcennutzung und Lernen in Organisationen.
Von **Mag. Lothar Wenzl**

Seit Jahren haben wir in unserer Beratungspraxis die in den USA bereits erfolgreiche Welle der Glücksforschung (vgl. Seligman, Csikszentmihalyi et al) und ihre Entsprechung auf der Seite der Organisationsforschung „Positive Organizational Scholarship“ (Cameron et al) integriert und damit beste Erfahrungen gemacht. Auch Matthias Horx sagt voraus, dass Unternehmen sich in Zukunft mehr mit Glück – dem eigenen und dem der Kunden – beschäftigen werden (müssen). Denn die Generation der LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) verlangt mehr und mehr nach Sinn, Nachhaltigkeit und Ethik in Unternehmen und in der Welt. Um Missverständnisse zu vermeiden: Wir sprechen hier nicht von Change Management mit der „rosa Brille“, sondern von einer erforschten, mit unzähligen Daten unterlegten Wissenschaft, die mehr und mehr auch die Steuerung von Unternehmen beeinflusst. Zwei Konzepte möchte ich Ihnen näher vorstellen und erläutern:

1. Positive Deviation

Dieses Konzept könnte man als Wiedereinführung des Effektivitätsbegriffs auf einem neuen Niveau beschreiben. Der große Wurf darin ist die Erweiterung unserer gewohnten Sichtweise auf Effizienz und Verbesserung um den Gedanken der positiven Abweichung. Anstatt sich mit der Sicherstellung eines Standards und der Vermeidung von Fehlern zu beschäftigen, wird der Fokus auf das Erkennen positiver Unterschiede gelegt. Auf dieser Effektivitätsskala (siehe Abbildung) wird nicht mehr zwischen nicht effektiv und effektiv un-



terschieden, sondern der Blick auf das gerichtet, was uns wirklich begeistert, was exzellent oder außergewöhnlich ist. Positive Ausreißer eben, die Organisationen Kraft geben. Und dieser Fokus bringt mehr Aufmerksamkeit für die treibenden Faktoren als für das Beseitigen von Hindernissen, das Vermeiden von Fehlern oder das Reagieren auf Schwierigkeiten. Zum Ausprobieren der Skala (siehe Abbildung) eine kleine Aufgabe. Wenn Sie das nächste Mal durch ihre Firma gehen, suchen Sie nach positiven Abweichungen. Wo beobachten Sie, dass Mitarbeiter außergewöhnlich gut mit Kunden umgehen? Wo nehmen Sie eine Führungskraft wahr, die exzellent mit ihren Mitarbeitern umgeht? Wo sehen Sie Beispiele, wo

Sie mit sich selbst wertschätzend umgegangen sind? Machen Sie das jeden zweiten Tag mindestens drei Mal. Notieren Sie sich die Ergebnisse und staunen Sie.

2. Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry (AI) ist eine Methode und eine „Philosophie“ der Veränderung. Die Philosophie sagt: „Veränderungen gelingen besser und nachhaltiger, wenn wir unsere Ressourcen entdecken und nützen, anstatt uns auf Probleme und Defizite zu konzentrieren.“ Die Methodik von AI besteht im Kern in einer sehr strukturierten Form von Befragungen, zunächst als Interviews, in der Folge im Rahmen von Workshops und Großgruppen. Kern

der Befragungen ist die Suche nach den Ressourcen, nach den Stärken und Qualitäten der Organisation: Was funktioniert bei uns? Worauf sind wir stolz? Was sind unsere besten Geschichten über unsere Kunden? AI löst als Methode und als Denkansatz zumeist sehr rasch nachhaltige Veränderungen aus, indem die im Veränderungsprozess entdeckten Fähigkeiten und Stärken der Organisation zur Verfügung stehen, um auch zukünftige Herausforderungen zu meistern.

Ein Beispiel aus der Praxis

Eine Servicetochter eines großen Finanzunternehmens hat sich entschieden, „ihr Glück zu machen“. Die Organisation kämpft mit den in der Branche typischen Problemen: Hohe Fluktuation, viele Krankenstände und aufgrund weniger Erfolgserlebnisse in den vielen, kurzen, unpersönlichen Kundengesprächen hohe psychische und physische Belastungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gleichzeitig entsteht im Management der Wunsch, wieder eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen, um Informationen über Motive, Zufriedenheiten und Wünsche der Mitarbeiter zu erhalten. Anstatt dies aber extern durchzuführen, wird schnell entschieden, dies über die Methode Appreciative Inquiry zu machen. Es werden etwa ein Dutzend interne Interviewer aus allen Bereichen und Funktionen ausgewählt und ausgebildet, rund 140 Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens zu interviewen. Fragen wie: „Worauf sind Sie in Ihrer Arbeit im letzten Jahr am meisten stolz gewesen? Was ist ein Beispiel, wo wir eine »

>> SO GELINGT DER CHANGE

- 1** Energie folgt der Aufmerksamkeit: nehmen Sie konsequent die positiven Geschichten und Erfolge in den Blick.
- 2** Stellen Sie den Sinn und Zweck der Veränderung in den Vordergrund.
- 3** Beteiligen Sie die relevanten Mitarbeiter aus allen unterschiedlichen Ebenen, Funktionen oder Kulturen von Anfang an. Lassen Sie mitgestalten, was dann von allen umgesetzt werden soll.
- 4** Reden Sie möglichst offen über Erfolge, Emotionen aber auch Schwierigkeiten. Verweisen Sie dabei immer auf die Ressourcen, die Stärken in Ihrer Organisation.
- 5** Glauben Sie an die Stärke, die Weisheit Ihrer Organisation und der in ihr tätigen Menschen.

Schwierigkeit exzellent gemeistert haben?“ lassen die Augen der Interviewten leuchten. Diese Ergebnisse werden von den internen Interviewern zusammengetragen, ausgewertet und für eine Präsentation vor der Geschäftsführung vorbereitet. Den Abschluss bildet eine Konferenz mit allen Führungskräften und Topexperten, in der diese Ergebnisse präsentiert werden. Die Ergebnisse sind eindeutig „positiv abweichend“ von früheren Veränderungsprozessen. Das Unternehmen hat nun

ein Füllhorn an Beispielen für die eigene Exzellenz und wie diese für viele Themen in der Organisation genutzt werden können. Vor allem aber ist immenser Stolz auf das Unternehmen und eine überall spürbare Aufbruchstimmung entstanden.

Der Energie-Vorteil

Damit sind beide beschriebenen Ansätze Alternativkonzepte zu den meisten Veränderungsansätzen, die von einer Problem- und Defizitorientierung ausgehen. Und sie haben damit einen wesentlichen Vorteil: Sie erzeugen von Anfang an Energie im Veränderungsprozess. Oder möchten Sie ständig daran arbeiten, Fehler oder Schwächen auszumerzen oder das x-te Projekt im Finden und Abbauen von Ineffizienzen durchzuführen? Ist es nicht viel lohnender und mit deutlich mehr Freude verbunden, nach exzellenten, außergewöhnlichen Leistungen im Unternehmen zu suchen? ■

Mag. Lothar Wenzl ist Geschäftsführender Gesellschafter der TRAIN Consulting GmbH in Wien. Sein Schwerpunkt ist u.a. Beratung in Strategie- und Reorganisationsprozessen.

➔ **Klick! www.train.at**

Literaturhinweise: Der Glücksfaktor, Seligman (Bastei Lübbe); Flow, M. Csikszentmihalyi, A. Charpentier (Klett-Cotta); Organizational Effectiveness, Kim S. Cameron (Michigan Ross School of Business); Appreciative Inquiry, D. Whitney, D. Cooperrider (Berrett-Koehler Communications)

Karriere beginnt am *bfi* Wien.



Diplomlehrgang KommunikationsassistentIn

Informationsabend: 18.03.2009

Lehrgangsstart: 15.04.2009

Diplomlehrgang Unternehmensberatung

Informationsabend: 30.03.2009, 18.00 Uhr

Lehrgangsstart: 11.05.2009

Personalmanagement kompakt

Lehrgangsstart: 11.03.2009

Lehrgang für Führungskräfte mit Zertifikat der Fachhochschule *bfi* Wien

Lehrgangsstart: 03.03.2009

www.bfi-wien.at

Alfred-Dallinger-Platz 1, 1034 Wien

Beratung

anmeldung.bat@bfi-wien.or.at

+43 1 811 78-10100



Fotos: istockphoto

JETZT REDE ICH

Viele sehen es als Qual: das Mitarbeitergespräch. Dabei können Sie es für sich nutzen. Wie Sie sich richtig vorbereiten, erklärt **Dr. Petra Begemann**

Hört man sich unter Kollegen oder Bekannten um, ist das Votum nahezu einstimmig: Das meist jährlich, seltener halbjährlich geführte Mitarbeitergespräch ist etwa so beliebt wie der Pflichtbesuch beim Zahnarzt. Schade eigentlich, denn die Grundidee solcher „Jahresgespräche“ oder „Zielvereinbarungsgespräche“ ist so schlecht nicht: Vorgesetzter und Mitarbeiter nehmen sich mindestens einmal im Jahr die Zeit, abseits vom hektischen Tagesgeschäft über Erreichtes und nicht Erreichtes, Ziele für das kommende Jahr und Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters zu sprechen. Weiterbildung und Beförderung, oft auch das Gehalt sind Thema der meist zwei bis drei Stunden dauernden Besprechung, deren Ergebnisse schriftlich festgehalten und von beiden Seiten gegengezeichnet werden. Grundlage ist die Idee des „Führens durch Zielvereinbarungen“, die – Sie ahnen es bereits – aus den USA stammt („Management by Objectives“). Sie hassen diese modischen Phrasen aus der Trickkiste der Personalfachleute? Offensichtlich sind Sie nicht der Einzige. Beide Seiten, Chefs wie Mitarbeiter, scheinen am Erfolg der Maß-

nahme zu zweifeln oder Probleme mit der Umsetzung zu haben. Bohren wir einmal tiefer: Woher kommt die Abwehr, gerade bei den Mitarbeitern?

1. Theoretisch soll es sich beim Mitarbeitergespräch um einen offenen und fairen Austausch handeln. „Beide Gesprächsteilnehmer sind gleichberechtigte Partner. Reden Sie offen und ehrlich miteinander“, heißt es dazu im Gesprächsleitfaden eines mittelständischen Unternehmens. Hier grinsen schon die Ersten unter Ihnen, denn wenn das ganze Jahr nicht offen geredet wurde, lässt sich diese Tugend nun nicht plötzlich aus dem Hut zaubern. Und wenn sowieso eine offene Gesprächskultur gepflegt wird, muss man diesen Punkt eigentlich nicht eigens betonen. Außerdem: Manch einem Problemchef würden schön die Ohren klingeln, wenn man ihm tatsächlich „ehrlich“ die Meinung sagte. Praktisch empfinden viele Mitarbeiter das Gespräch daher als hohles Ritual, in dem unter dem Deckmantel der „Offenheit“ allenfalls vorsichtig taktiert wird. »

2. Auch wenn die Parole „Zielformulierung für die Zukunft und Ausloten persönlicher Entwicklungsmöglichkeiten“ heißt: Im Mitarbeitergespräch geht es auch um Schwächen und Probleme der Vergangenheit. Hier steht Ihre Leistung auf dem Prüfstand; und wer lässt sich schon gerne beurteilen? Zumindest phasenweise handelt es sich somit um ein Kritikgespräch – mit allen Schwierigkeiten, die mit dem Formulieren und Akzeptieren von Kritik verbunden sind. Erschwerend kommt hinzu: Jetzt sind Sie offiziell gefordert, Ihrem Chef Feedback zu geben. Dass alles blendend läuft, werden Ihnen nur hart gesottene Narzissten glauben. Wie aber kritisiert man seinen Chef?

3. Ihre persönlichen Entwicklungsziele sollen vor dem Hintergrund allgemeiner Unternehmensziele und daraus abgeleiteter Abteilungsziele gemeinsam mit dem Vorgesetzten formuliert werden. Vor dem Hintergrund sehr allgemein oder vage formulierter Zielvorgaben („Wir werden kundenfreundlicher!“) artet dieses Verfahren des „Herunterbrechens“ von Zielen manchmal in einen wahren Formulierungskampf aus, in dem die Inhalte hinter wohlklingenden Floskeln verschwimmen. Weitere Fallstricke: Ihr Chef versucht, Sie mit mehr oder weniger sanftem Druck in Richtung bestimmter Ziele zu drängen; und – seien wir ehrlich – möglicherweise auch Ihr „innerer Schweinehund“, der hartnäckig an seiner Kette zerrt, sobald Sie sich konsequent mit eigenen Zukunftsperspektiven auseinander setzen sollen. Kein Wunder also, dass für manche Mitarbeiter das Gespräch zur lästigen Pflichtveranstal-

tung wird, die man lustlos hinter sich bringt. Dennoch: Jetzt haben Sie zwei bis drei Stunden seine ungeteilte Aufmerksamkeit. Wollen Sie diese Chance tatsächlich ungenutzt verstreichen lassen? Tappen Sie also nicht in die Falle, schlecht vorbereitet und ohne konkrete eigene Vorstellungen in das Gespräch zu gehen – womöglich irregeführt durch das allgemeine Gejammer über eine vermeintlich folgenlose „Sondervorstellung“. Um die Weichen für das Gespräch von vornherein richtig zu stellen, achten Sie auf Folgendes:

- » Sollte Ihr Chef nicht selbst dafür sorgen, kümmern Sie sich darum, dass die Besprechung auf neutralem Boden stattfindet. Reservieren Sie einen Raum. Wenn Sie sich im „Revier“ Ihres Vorgesetzten treffen, verschanzt er sich womöglich hinter seinem Schreibtisch, und Sie hocken auf dem „Büßerstuhl“ davor. Außerdem werden Sie wahrscheinlich durch Anrufe oder Kollegen gestört.
- » Häufig gibt es einen Leitfaden der Personalabteilung für solche Gespräche, der den Ablauf strukturiert und die wichtigsten Gesprächsinhalte stichwortartig benennt. Sehen Sie das als Hilfestellung, nicht als Gängelerei: Der Leitfaden verhindert, dass bestimmte Aspekte unter den Teppich gekehrt werden, und gibt Ihnen einen roten Faden an die Hand. Gerade wenn man nervös ist, kann man den sehr gut brauchen.
- » Zögern Sie Ihre Vorbereitung nicht bis zur letzten Minute heraus. Auch wenn immer andere Dinge dringend oder eilig sind – Ihr Mitarbeitergespräch ist wichtig. Neh-

men Sie sich deshalb genügend Zeit, über Folgendes nachzudenken:

- Ihre Erfolge und Misserfolge im letzten Jahr,
- die Bilanz Ihrer letztjährigen Zielerreichung,
- Ihre Zielvorstellungen für das kommende Jahr, insbesondere Ihre Karriereziele,
- Ihr Feedback an Ihren Vorgesetzten (Punkte wie Führung, Delegation, Lob, Kritik, Kommunikation allgemein),
- Ihren Weiterbildungsbedarf und
- Ihre Gehaltsvorstellungen

Gute Vorbereitung ist schon deswegen zu empfehlen, weil Ihr Chef Ihnen normalerweise nach der Gesprächseröffnung („Wie schön, dass wir uns einmal in Ruhe unterhalten können ...“) den schwarzen Peter zuschieben wird: „Wie ist denn das letzte Jahr für Sie gelaufen?“ Das jedenfalls wird ihm in Führungseminaren und einschlägiger Literatur empfohlen. Wenn Sie das kalt erwischt – etwa weil Sie angenommen haben, Ihr Vorgesetzter werde zunächst selbst Bilanz ziehen –, versäumen Sie eine wichtige Möglichkeit, Ihre Interessen zu formulieren.

Und damit sind wir bei der Gretchenfrage der „Offenheit“. „Ich finde Ihren Führungsstil chaotisch, Ihre Dienstkasse und Ihre Maßhemden protzig und Ihr Katzbuckeln gegenüber der Geschäftsleitung einfach widerlich!“ – solche Bekenntnisse verschieben Sie in der Tat am besten bis zum nächsten Lottogewinn. Das heißt allerdings nicht, dass Sie kiloweise Kreide fres-

sen müssen. Behalten Sie Ihr Gesprächsziel im Blick: Sie wollen etwas für sich, für Ihre Arbeitsbedingungen und Ihr Fortkommen erreichen. Stellen Sie entsprechende Sachfragen und Anliegen in den Mittelpunkt. Mit anderen Worten: Sie sind hier nicht im Beichtstuhl, sondern in einem strategischen Gespräch. ■

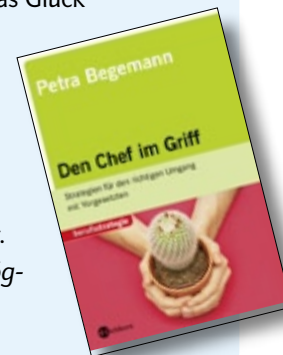
Dr. Petra Begemann ist Fachautorin für Karrierefragen, Beraterin im „Büro für Berufsstrategie Frankfurt“ und freie Lektorin. Der Text ist ein Auszug aus ihrem Buch „Den Chef im Griff – Strategien für den richtigen Umgang mit Vorgesetzten“, erschienen 2009 im Eichborn Verlag.

➔ **Klick! www.petrabegemann.de**
 ➔ **Klick! www.eichborn.de**

>> BÜCHER ZUM GEWINNEN!

Senden Sie eine E-Mail an eichborn@bildungaktuell.at und gewinnen Sie mit etwas Glück ein Exemplar des Buches „Den Chef im Griff“.

Das Gewinnspiel findet unter Ausschluss des Rechtsweges statt. Barablöse ist nicht möglich. Einsendeschluss: 22. März 2009



STARKE MARKE

Unternehmen brauchen eine erfolgreiche Markenkultur. Wie Führungskräfte diese wirkungsvoll in der Organisation verankern können, verrät **MMag. Markus Webhofer**



Hält man sich verschiedene, nachhaltig erfolgreiche Marken vor Augen, wird offensichtlich, dass diese nicht nur nach außen, sondern auch nach innen geführt werden. In markengeführten Unternehmen steht die Marke im Zentrum. Sie dirigiert unternehmensinterne Prozesse, bestimmt die Verteilung von Ressourcen, lenkt Entscheidungen des Managements und steuert Fähigkeiten und Fertigkeiten des Unternehmens. Die Marke fungiert in solchen Unternehmen als zentraler Bezugsrahmen für strategische und operative Fragestellungen. Marke ist hier nicht nur ein Konzept, sondern Unternehmenskultur. Sie prägt das Denken und Verhalten der Organisation und damit der Personen, die für sie arbeiten. Ohne Zweifel nimmt die Führung eine Schlüsselrolle für die Etablierung der Markenkultur im Unternehmen ein. Aus dieser Sicht stellt sich die Frage, was Top-Führungskräfte erfolgreicher Marken-Unternehmen machen, um die Marke im Unternehmen zu verankern und es als Marke zu führen?

Führungskräfte räumen Barrieren aus dem Weg

Soll ein Unternehmen auf ein spezifisches Markenprofil ausgerichtet werden, lohnt es sich, besonders am Beginn von Veränderungsvorhaben, viel Engagement in die Beseitigung von Barrieren zu stecken und jene Dinge aus dem Weg zu räumen, die das Unternehmen daran hindern, einen beabsichtigten Weg einzuschlagen. Solche Barrieren sind zum Beispiel ungeeignete Anreiz- bzw. Entlohnungssysteme, eng definierte Jobbeschreibungen,

beliebige Ausbildungsprogramme, Verlustträger im Sortiment, langwierige Entscheidungswege oder Führungskräfte, die jede Initiative der Mitarbeiter von vornherein im Keim ersticken. Wie sollen Mitarbeiter aus verschiedenen Funktionen die Marke beim Publikum stärken, wenn diese laufend mit Reports, Administration und rigiden Standards konfrontiert sind?

Neues Gestalten hat immer auch etwas mit Abschaffen zu tun. Viele Unternehmen müssen oft erst entrümpeln, um sich für Neues frei zu machen. Allein die Symbolik ist für die Mitarbeiter von unschätzbarem Wert, besonders dann, wenn Fehler und Missstände offensichtlich sind. Daran bewerten die Mitarbeiter, ob das Vorhaben ernst gemeint ist oder nur ein Lippenbekenntnis darstellt.

Führungskräfte gestalten das System Unternehmen

Top-Führungskräfte feilen ständig am Design der Organisation, an Fähigkeiten, an Prozessen und Mechanismen, an der Kultur des Unternehmens. Sie kennen die profilprägenden Erfolgsmuster der Marke und danach richten sie das Unternehmen aus. Möglichst alle Schrauben werden auf die Stärkung der Marke hin ausgerichtet.

Die Herausforderung besteht darin, ein Unternehmensdesign zu entwickeln, das die Markeninhalte stärkt. Halten wir uns das Beispiel 3M vor Augen. Der Geist von 3M ist im Kern vom Geist der Innovation geprägt. Um diesen Spirit laufend zu aktivieren, sind Mechanismen installiert, die das Verhalten des gesamten »

Einer der wirksamsten Mechanismen, Markeninhalte im Unternehmen zu verankern, sind die Signale, die Führungskräfte durch ihre Prioritätensetzung senden.

MMag. Markus Webhofer
Institute of Brand Logic



Unternehmens – Führungskräfte, Mitarbeiter, Departments, Divisionen – ausrichten. Beispielsweise gibt es bei 3M die sogenannte 15-Prozent-Regel, die Mitarbeiter anhält, 15 Prozent ihrer Zeit ausschließlich für eigene Projektideen aufzuwenden. Die 25-Prozent-Regel fordert, dass jede Division 25 Prozent des Jahresumsatzes mit Neuprodukten der letzten drei Jahre generiert. *Genesis Grants* ist ein interner *Venture Capital Fund* zur Entwicklung von Prototypen und Markttests für Neuproduktideen mit Potenzial. Der *Technology Sharing Award* wird an Personen verliehen, die ihr Wissen über eine neue Technologie bzw. Problemlösung mit anderen Divisionen teilen. All diese Mechanismen haben die Funktion,

Produktprogramm, ein Large Scale Meeting, eine Ansprache des CEO –, sondern um die Bündelung von Maßnahmen zur Stärkung der Marke. Einzelaktivitäten entfalten keine Energie. Erst wenn die verschiedenen Zahnräder ineinander greifen, kann sich die spezifische Logik der Marke entfalten und lässt sich reproduzieren.

Führungskräfte halten das Unternehmen in Bewegung

Gute Führungskräfte stoßen viele Initiativen zur Entwicklung des Unternehmens in unterschiedlichen Bereichen an, ohne den Bogen zu überspannen. Die Strategie der kleinen Schritte macht das Vorhaben überschaubar und ver-

Führungskräfte schaffen den schwierigen Spagat, nämlich einerseits die Kernthemen der Marke im Unternehmen stabil zu halten und andererseits die Leute immer wieder für Veränderung und Erneuerung zu stimulieren. Dabei erzeugen sie eine Art druckvolle Spannung, motivieren zur konstruktiven Unzufriedenheit mit den laufenden Ergebnissen, vermitteln das Gefühl der Dringlichkeit. So bleibt das Unternehmen auf Zug.

Führungskräfte leben die Markenidee im Bewusstsein ihrer Vorbildfunktion

Einer der wirksamsten Mechanismen, Markeninhalte im Unternehmen zu verankern, sind die Signale, die Führungskräfte durch ihre Prioritätensetzung senden. Mitarbeiter achten genau darauf, was von der Führung mit Priorität behandelt wird, und was keinerlei Aufmerksamkeit erhält, was thematisiert oder ignoriert wird, was von Führungskräften wie beurteilt und kontrolliert wird. Für Führungskräfte gibt es viele Möglichkeiten, die Kultur der Marke im Unternehmen zu verankern. Sie treffen Entscheidungen, verteilen knappe Ressourcen, geben Budgets frei, befördern andere Führungskräfte, geben die Wachstumsstrategie vor und legen die Ziele für das Unternehmen fest. Ihr Aktionsradius ist enorm, um die Inhalte der Marke in das Unternehmen zu tragen und zu manifestieren. Die Führungskräfte sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst und setzen alles daran, dass die Mitarbeiter aus ihrem eigenen Verhalten erschließen können, was im Unternehmen oberste Priorität hat. Es sind jene Dinge ausschlaggebend, die getan werden, und auch die Dinge, die nicht

getan werden. Führungskräfte lassen ihren Worten konkrete Taten folgen, „they walk the talk“, sie tun, was sie sagen und das mit enormer Konsistenz und Konsequenz – es ist beides.

Wenn dieser Personenkreis keine Vorbildfunktion einnimmt, Markeninhalte nicht internalisiert und verkörpert, gibt es keine Markenkultur. Werden die Inhalte der Marke nicht geführt, dann spielen sie eben für niemanden eine Rolle. Für die Verankerung einer Marke gibt es nichts Fataleres als Führungskräfte, die entgegen der Markeninhalte entscheiden und handeln. Viele Führungskräfte agieren enorm sprunghaft. Täglich sind andere Themen an der Tagesordnung. Hier entsteht keine Stabilität für den Aufbau von Markenenergie. ■

MMag. Markus Webhofer ist Gründer und Managing Partner des Institute of Brand Logic. Seine Themenschwerpunkte sind u.a. strategische und operative Markenführung, Erfolgslogik von Markensystemen, Markenformation und Markenfusion.

Neues Gestalten hat immer auch etwas mit Abschaffen zu tun. Viele Unternehmen müssen oft erst entrümpeln, um sich für Neues frei zu machen. Allein die Symbolik ist für die Mitarbeiter von unschätzbarem Wert.

MMag. Markus Webhofer, Institute of Brand Logic

Unternehmertum, Risikofreude und Innovationsgeist zu aktivieren und zu stärken. Entscheidend ist, dass alle Mechanismen des Unternehmens auf die Stärkung der spezifischen Logik der Marke 3M gerichtet sind. Führungskräfte von Marken-Unternehmen achten darauf, dass die verschiedenen Aktivitäten im Sinne der Marke zusammenspielen und sich gegenseitig verstärken. Hier geht es nicht um eine einzelne Maßnahme – etwa eine Methode, ein strategisches Ziel, ein

mittelt die notwendige Sicherheit. Sie agieren auf verschiedenen Ebenen: Sie suchen Verbündete, wählen Projekte mit Hebelwirkung, binden engagierte Personen ein und integrieren informelle Netzwerke. Um zu vermeiden, dass der Prozess an Spannung verliert, fungieren Führungskräfte selbst als Antriebsmotor von solchen Prozessen. Sie stellen sicher, dass sich die betrieblichen Ergebnisse verbessern und das wird nicht dem Zufall überlassen oder an die nächste Ebene delegiert.

>> BILDUNGaktuell-TIPP

Brand Logic Marken-Symposium

Top-Unternehmer, Führungskräfte und Wissenschaftler referieren zum Thema „Marke im Unternehmen verankern“. Vortragende sind u. a. dm-Gründer Professor Götz Werner und Jakob Odgaard von „Bang & Olufsen“.

25. bis 26. März 2009, Wiener Hofburg

 www.brand-logic.com

Beratung gefragt?

Wenn es schwierig wird, geht es darum, die Mitarbeiter offen und ehrlich zu informieren. Unternehmensberater können helfen, diese Verantwortung wahrzunehmen. Von **Dr. Tosca Wendt**

In krisenhaften Zeiten werden Beratungen, wie etwa Coaching, Organisationsentwicklung und Unternehmensberatung, vermehrt in Anspruch genommen. Erwartet wird häufig, dass eine Beratungseinheit ausreicht, um die Situation von Grund auf zu verändern. Am besten mit einem schnellen und effizienten Patentrezept, das der Berater parat hat und das der Kunde gleich erfolgreich anwenden kann.

Diese Erwartung wird schnell zu Enttäuschungen führen, denn ein Flächenbrand kann nicht mit einem Eimer Wasser gelöscht werden. Dazu bedarf es vor allem eines: Zeit! Zeit, Entscheidungen zu treffen, Zeit, Handlungen zu planen und Zeit, Konsequenzen der unterschiedlichen Alternativen durchzudenken, um gezielt vorgehen zu können.

Was zeigt diese Erwartung aber noch? Wir haben nicht erst seit der Wirtschaftskrise ein Verantwortungsproblem: charakteristisch für viele Organisationen sind in den vergangenen »



Jahren ein Führungs- und Entscheidungsvakuum sowie die Ablehnung von Verantwortung geworden. Oft denken die Menschen ausschließlich an die eigene Gewinnmaximierung und das Absichern des Arbeitsplatzes bzw. der Macht. Inhalte und Qualität bleiben branchenübergreifend weitgehend auf der Strecke.

Kaum jemand wird sich als aktiver Teil dieses Systems sehen und den eigenen Beitrag erkennen. Die Themen, mit denen Menschen oder Organisationen in die Beratung kommen, haben sich nicht so sehr verändert wie die dahinter liegenden Ängste. Angst ist ein zentrales Gefühl geworden.

In dem von uns vertretenen integrativ-systemischen Ansatz ist Selbstreflexion und Übernahme von Verantwortung für den eigenen Verantwortungsbereich ein wichtiges Thema. Zentral dabei ist, sich selbst eigene Fehler einzugestehen, denn nur dann ist Lernen – und damit Veränderung – möglich. Insbesondere in der Unternehmensberatung sehen wir

immer stärker den Bedarf – neben den Hard Facts – die Situation des Unternehmens an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kommunizieren, deren Verantwortungsbereitschaft zu stärken, mit Unterschieden innerhalb der Belegschaft aber auch der Kunden umzugehen – und vor allem in Auftragsverhandlungen die Grenzen des Unternehmens zu kennen. Meist besteht Angst davor, sich die Situation offen und ehrlich anzuschauen. In Krisensituationen ist es aber besonders notwendig, die Augen nicht zu verschließen und klar und konkret die Unternehmenssituation an die Mitarbeiter zu kommunizieren: sowohl die IST-Situation als auch die geplanten Gegenmaßnahmen. Dies stiftet Sicherheit. Denn in den allermeisten Fällen ist die Fantasie der Mitarbeiter weitaus schlimmer als die Realität.

Besonders dafür ist eine Ausbildung Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt Diversity geeignet, da diese das Handwerkszeug für diese Fähigkeiten vermittelt, die Selbstreflexionsfähigkeit steigert und last but not least die Verantwortungsbereitschaft fördert. Die Zusammensetzung der Ausbildungsgruppe ist stets sehr heterogen. Die meisten sind Führungskräfte oder angehende Führungskräfte im unteren und mittleren Management, die aus unterschiedlichen Branchen stammen. ■

Dr. Tosca Wendt ist Psychologin, Organisationsentwicklerin, Coach, Trainerin und Lehrgangsheiterin beim bfi Wien (Ausbildungen Unternehmensberatung, Systemisch-Integrative Beratung etc.).

>> SEMINAR-TIPP

Das bfi Wien bietet den Diplomlehrgang **Unternehmensberatung** berufsbegleitend in zwei Semestern an. Er ist in drei Abschnitte unterteilt: Beratungs-Know-How, und -Techniken, Betriebswirtschaft und Managing Diversity.

Informationsabend: 30. März 2009 um 18 Uhr. Veranstaltungsort: bfi Wien, Alfred-Dallinger-Platz 1, 1034 Wien

 www.bfi-wien.at

Erkennen. Entspannen. Vorbeugen.

**JETZT
ANMELDEN!**


Mehr Gelassenheit, mehr innere Ruhe – beruflich wie privat. Speziell für BILDUNGaktuell-Leser. Mit dem eintägigen **Anti-Stress-Seminar** von *Human in Progress* erkennen Sie Ihre persönlichen Stressoren – und lernen, Unruhe und Anspannung abzubauen.

Wählen Sie Ihren Seminar-Termin aus:

Donnerstag, **16. April 2009** / Wien
Samstag, **13. Juni 2009** / Wien

Im Seminarpreis von 285 Euro (inkl. 20% MWSt.) sind enthalten:

- Teilnahme an einem eintägigen Anti-Stress-Seminar (max. 8 Teilnehmer)
- 60 Minuten Einzelcoaching inklusive Biofeedback und persönlichem „Stressprofil“ mit Auswertung und individuellen Empfehlungen für Ihr Wohlbefinden (Terminvereinbarung bei Anmeldung)
- Ausführliche Unterlagen und Pausenverpflegung

 **Ja, bitte senden Sie mir kostenlos und unverbindlich Informationsmaterial und die Anmeldeunterlagen per E-Mail zu.**

In Kooperation mit





DIGITAL kompetent

Wie mithilfe von Rapid E-Learning die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter effektiv und zielgerichtet entwickelt werden können, analysiert **Bernd Wiest**

Das Wissen und vor allem die Kompetenzen der Mitarbeiter eines Unternehmens sind die Basis für den Unternehmenserfolg. Damit wird die Kompetenzentwicklung ein zentraler Bestandteil der Unternehmensführung. Mit Hilfe von Rapid E-Learning können die benötigten Kompetenzen effizienter und zielgerichteter entwickelt werden.

Höhere Effizienz entsteht durch die Abkehr vom Gießkannenprinzip, die Mischung von Standard-Inhalten und Eigenproduktionen, die Erarbeitung von Qualitätskriterien und vor allem durch die ökonomisch und didaktisch sinnvolle Mischung von Selbstlernerinheiten und Trainern.

Diese Prinzipien sind am besten anhand eines Beispiels zu verstehen: Nehmen wir an, in Ihrem Unternehmen soll ein Kennzahlen gestütztes Berichtswesen mit Hilfe von Excel aufgebaut werden. Nehmen »

wir ferner an, dass derzeit noch kein tiefer gehendes Kompetenzmanagementsystem etabliert ist und lassen wir den Produktionsaspekt (Rapid-E-Learning Production) außen vor.

Den Rahmen vorbereiten

Ehe Sie mit der eigentlichen Arbeit beginnen, sollten Sie Rahmenbedingungen klären. Zum einen die minimale technische Ausstattung Ihrer Lern- oder Arbeitsplätze, denn damit legen Sie fest, welche Medien verwendet werden. Wenn Ihre IT-Arbeitsplätze keine Soundkarte haben, sollten Online-Lerninhalte z.B. keinen Ton haben.

Legen Sie auch fest, wo und wie sie Online-Lerninhalte zur Verfügung stellen möchten. Bereits in einem Lernmanagement-System, das bereits vorhanden ist oder gar noch vorab implementiert werden muss oder zunächst in einem Verzeichnis oder auf einem Webserver, der für alle zugänglich ist. Können Sie wichtige E-Learning Standards wie AICC oder SCORM nutzen, die dafür sorgen, dass die Lernergebnisse der Inhalte zurückgegeben werden an ein Lernmanagementsystem und die damit verbundene Speicherung von Lernständen sowie eine beliebige Zusammenstellung der Lerninhalte in eigenen Inhaltsverzeichnissen ermöglichen?

Welche Zielgruppen sprechen Sie an? Gibt es Besonderheiten, etwa wenig Erfahrung im Umgang mit Computern oder spezielle Beeinträchtigungen, die barrierefreie Lerninhalte notwendig machen?

Wie wird E-Learning bei Ihnen in die Weiterbildungsstrategie integriert? Wird es eine exo-

tische Ausnahme bleiben oder wird es ein fester Bestandteil, der dann aber eine entsprechende Infrastruktur benötigt. Welche Qualitätskriterien (z.B. laut DIN-PAS 1032-1) sollen Lerninhalte mindestens erfüllen?

Von der Gießkanne zum individuellen Bedarf

Auch ohne implementiertes Kompetenzmanagement können Sie den unterschiedlichen Bedarf sammeln, verdichten und in Zielgruppenprofilen zusammenstellen. Mit einer Bedarfsabfrage zur Einführung des Berichtswesens können Sie sehr einfach alle für die Trainings notwendigen Themen erfassen und strukturieren.

Ziel ist es, zunächst festzulegen, welche Lerninhalte die Organisation als Ganzes und als Maximal-Curriculum benötigt, um das Berichtswesen erfolgreich einführen zu können. Der Lernbedarf wird von den Grundlagen zum Berichtswesen oder Excel, bis zur statistischen Auswertung spezieller Kennzahlen gehen, was für Ihr Vorhaben sehr sinnvoll ist.

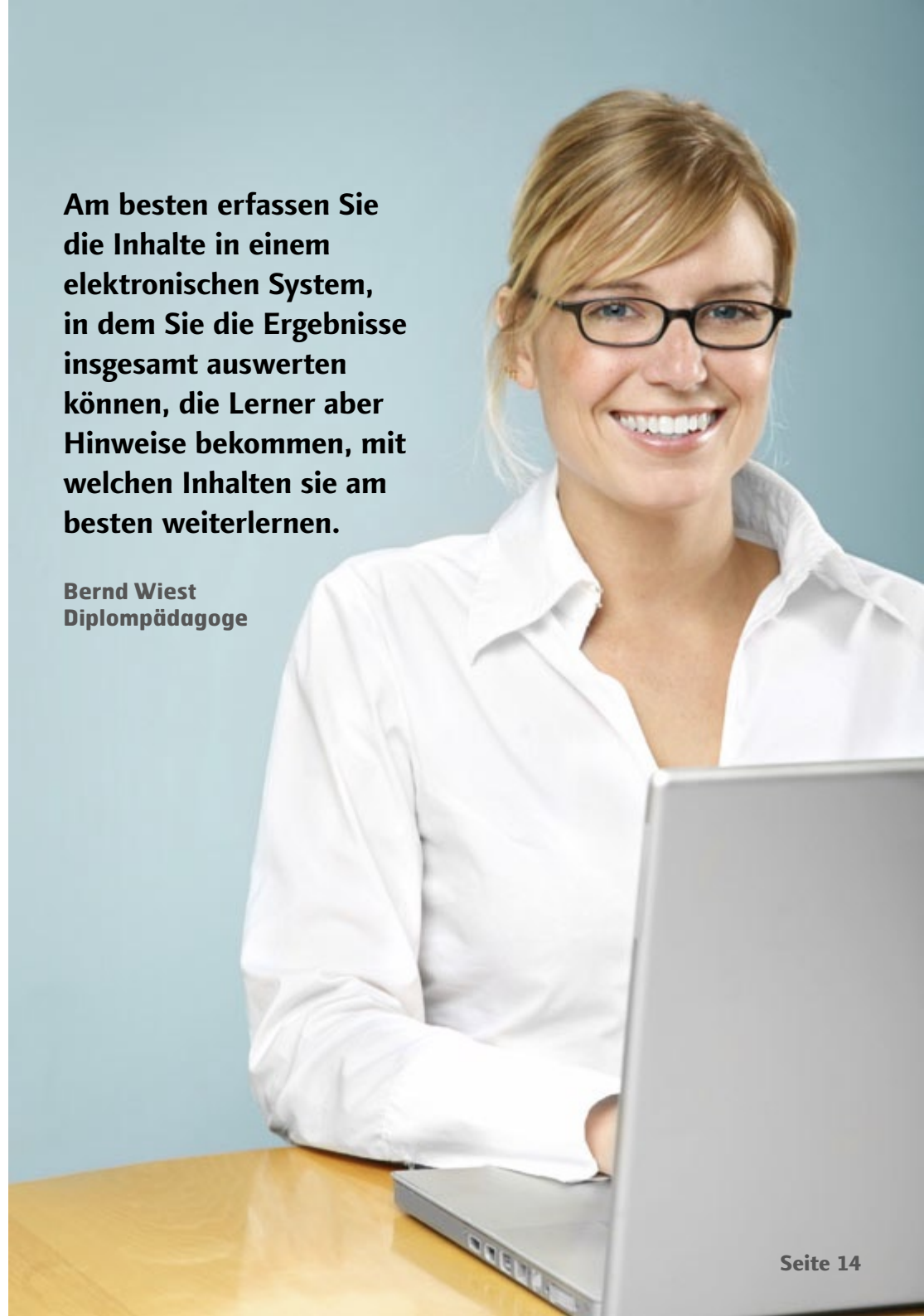
Aus diesem Curriculum erstellen Sie nun anhand der thematisch zusammengehörenden Themenblöcke einen Veranstaltungskatalog, der Einsteiger- bis Fortgeschrittenen-Trainings enthält. Auf diese Veranstaltungen können sich Ihre Teilnehmer nun buchen oder vormerken.

Blended Learning ist E-Learning und Präsenztraining

Rapid E-Learning ist keine Entscheidung ausschließlich für E-Learning, sondern die Auf- »

Am besten erfassen Sie die Inhalte in einem elektronischen System, in dem Sie die Ergebnisse insgesamt auswerten können, die Lerner aber Hinweise bekommen, mit welchen Inhalten sie am besten weiterlernen.

**Bernd Wiest
Diplompädagoge**



forderung, die passendste Veranstaltungsform für jedes Thema zu wählen. Teilen Sie die Inhalte auf in Lerninhalte, die sehr gut ohne den Austausch mit anderen individuell gelernt werden können (meist eher reine Wissensinhalte oder IT- und Prozess-Themen wie Excel oder Grundlagen des Berichtswesens), in Themen, bei denen Sie auf jeden Fall soziale Interaktion benötigen (z.B. Kommunikationsinhalte wie „Mit Kennzahlen führen“) und in Inhalte die zwar individuell gelernt werden können, aber ein Präsenztraining benötigen, um Fragen zu klären, Übungen durchzuführen oder die Umsetzung zu besprechen (z.B. „Erfolgreiche Präsentation von Kennzahlen“). Damit haben Sie auch Ihre Veranstaltungsarten festgelegt.

Make and Buy, die Mischung macht's

Bei einem umfassenderen Thema gibt es nie das eine Training oder das eine E-Learning. Sie werden immer Lerninhalte finden, die in Standard-Lernprogrammen „von der Stange“ angeboten werden und Themen, die so speziell auf Ihr Unternehmen zugeschnitten sind, dass auch ein externer Trainer nicht mehr hilfreich ist.

Vergleichen Sie die Angebote zu den Standardinhalten und überprüfen Sie diese mit Ihrem Kriterienkatalog. Sprechen Sie mit den Anbietern, inwieweit es möglich ist, zumindest das Aussehen der Lernmodule an Ihr Corporate Design anzupassen. Wichtig ist, dass die Inhalte modular sind und von Ihnen auch beliebig anders zusammengestellt oder teilweise gelöscht werden können und in einem Inhaltsverzeichnis mit weiteren eigenen Lerninhalten



Fotos: istockphoto

Gibt es Besonderheiten, etwa wenig Erfahrung im Umgang mit Computern, die barrierefreie Lerninhalte notwendig machen?

ergänzt werden können. Erstellen Sie nun Ihre eigenen Inhalte als Ergänzungen. Dies beginnt bei fertigen Arbeitsblättern aus Ihrem Berichtswesen und geht über Leittexte bis hin zu selbst erstellten Schritt-für-Schritt-Anleitungen und multimediale Erläuterungen der Besonderheiten in Ihrem Unternehmen.

Wenn Sie kein Lernmanagement-System haben, stellen Sie nun die Inhalte manuell für die von Ihnen ermittelten Zielgruppen zusammen. Erstellen Sie abschließend die Lernerfolgskontrollen oder Wissens-Checks zur Überprüfung des Vorwissens Ihrer Lerner, um sie den jeweiligen Inhalten zuordnen zu können. Am besten erfassen Sie die Inhalte in einem elektroni-

schem System, in dem Sie die Ergebnisse insgesamt auswerten können, die Lerner aber Hinweise bekommen, mit welchen Inhalten sie am besten weiterlernen.

Bereiten Sie nun einen Leitfaden für Ihre Trainer vor, der das Gesamt-Curriculum, die jeweiligen Medien und möglichen Ergebnisse sowie die Ziele für die Präsenztrainings enthält.

Trainer unterstützen punktgenau

Dank der vielen Online-Inhalte dreht sich das 80/20-Prinzip nun um. Die Trainer müssen nicht mehr für die 80% Mehrheit ihrer Lerner trainieren, da diese mit den Standardinhalten gut zurecht kommen und haben damit mehr

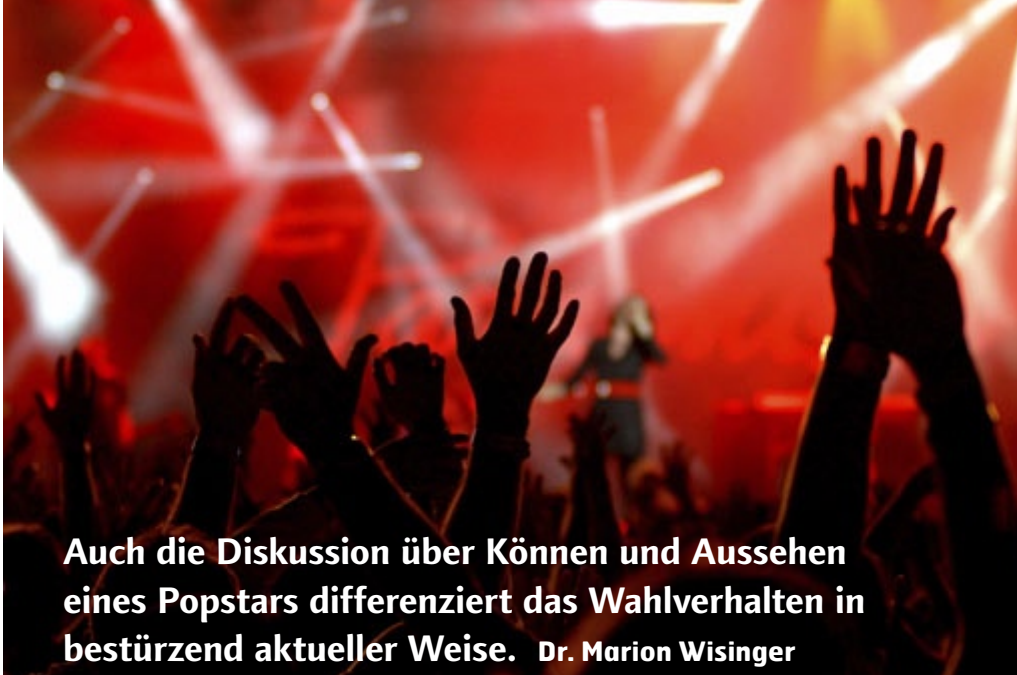
Zeit für die 20% Minderheiten: Auf der einen Seite für sehr gute Lerner, auf der anderen Seite aber vor allem für Lerner, die noch zusätzliche Fragen haben. Gleichzeitig helfen Trainer, im Austausch mit allen Beteiligten, die Inhalte in Übungen oder in Fragerunden an die Erfordernisse des Arbeitsalltags zu übertragen und sichern den Transfer. Die Dauer der Präsenzphasen ist jedoch deutlich kürzer und hat mehr Workshop-Charakter als üblich, was die Lernzeit gesamt deutlich reduziert. Insgesamt werden mit einem solchen Mischmodell ca. 20% der gesamten Lernzeit eingespart, wobei die Einsparung durch die zielgenaue Kompetenzentwicklung noch nicht eingerechnet ist.

Überprüfen Sie den Prozess und auch den Erfolg

Sichern Sie vom Beginn des Prozesses bis zur Beendigung der Maßnahme sowohl die Qualität Ihres Angebots als auch die Performance Ihres Prozesses. Und nutzen Sie die Ergebnisse, um beim nächsten Mal weitere Verbesserungen beim Trainingsangebot zu erzielen. ■

Bernd Wiest ist Diplompädagoge, er entwickelt und berät seit mehr als 15 Jahren Unternehmen im Bereich effizientes Lernen mit Medien, Lernende Organisationen und Kompetenzmanagement. Zudem ist er seit 2008 Leiter der Trainings-evaluierung Deutsche Telekom Kundenservice.

➔ Klick! www.bernd-wiest.de



Auch die Diskussion über Können und Aussehen eines Popstars differenziert das Wahlverhalten in bestürzend aktueller Weise. Dr. Marion Wisinger

In Zeiten der Depression steht politische Bildung hoch im Kurs und: Unliebsame Entwicklungen im Wahlverhalten junger Erwachsener sollen mit pädagogischen Mitteln repariert werden. Gute Vorsätze, zugekaufte Experten und Programme, die man den wenig ausgestatteten Strukturen aufsetzt, werden öffentlichkeitswirksam als Initiativen mit Jugendkulturcharakter präsentiert.

Doch die nachhaltige Wirkung politischer Bildung als ästhetische Korrektur des gesamtgesellschaftlichen Rechtsrucks ist fraglich. Nicht zuletzt angesichts des parteipolitischen Tauschhandels mit Werten, Politikgehalten und Personen erscheinen Demokratie fördernde „Informationsoffensiven“ jungen Erwachsenen zu Recht als Farce.

Engagierter Zeitgeschichteunterricht haddert augenblicklich mit dem Schauspiel der Wahl des dritten österreichischen Nationalratspräsidenten, der trotz seines politischen Stalls als stubenrein gilt. So zeigt politische Bildung zwar auf, was Demokratie und Partizipation sein könnten, scheitert aber letztendlich an der Politik selbst. Ihr Verdienst ist die individuelle Bewusstwerdung von Ohnmacht im politischen Großraum, und doch operiert sie weiterhin unverdrossen mit Selbstbestimmung in überschaubaren Rahmenbedingungen. Es gibt DemoLabs, DemoMobil und DemoDating – angewandte Staatsbürgerschaftskunde im virtuellen Taschenformat. Demokratie wird zur Spielwiese auf Mausclick, zu einem fächerübergreifenden „Am-Leben-Vorbei“ und essenziell undemokratisch. Sie hinterfragt die Struktur von Macht und Diskriminierung nur wenig

– legitimiert sie durch ihre gut gemeinte Aufnahme in Lehrpläne. Dabei wäre so viel zu tun. Über Bord mit den bemühten Inszenierungen politischer Bildung!

Werfen wir einen Blick auf effektivere Lernbereiche von Jugendlichen, zum Beispiel im Fernsehen. Das von Pädagoginnen und Pädagogen kritisch betrachtete Medium hat nämlich einiges an politischer Bildung auf dem Kasten, wovon herkömmliche Demokratie-Initiativen nur träumen können. So kursiert unter den Jugendlichen die Debatte, ob und inwiefern Televoting bei Casting-Shows basisdemokratisch sei oder nur eine Frage der Größe des Fanclubs. Auch die Diskussion über Können und Aussehen eines Popstars differenziert das Wahlverhalten in bestürzend aktueller Weise. Nicht zuletzt lässt die künstlerische Zukunft der Starmaniacs Zweifel am Wert einer Wählerstimme aufkommen. Ihr tatsächlicher

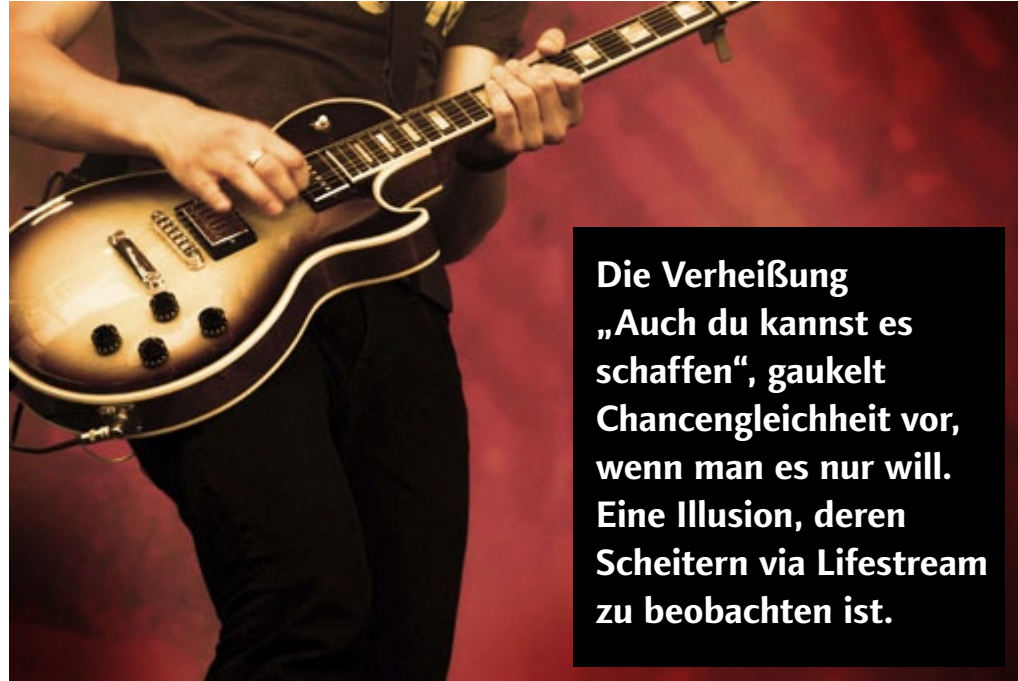
Marktwert hängt in keinster Weise von der Zustimmung hunderttausender Voter ab, sondern von den Finanzen der Musikproduzenten und des ORF. Die Verheißung: „Auch du kannst es schaffen“, gaukelt Chancengleichheit vor, wenn man es nur will. Eine Illusion, deren Scheitern via Lifestream zu beobachten ist. Alles in allem eine ausgezeichnete Demokratieübung für Fernsehkonsumentinnen und -konsumenten.

Wer zudem die Auslesemechanismen der Big-Brother-Formate im Dschungel und auf der Couch analysiert, erkennt unschwer Mechanismen der politischen Kultur und der Gesellschaft im Allgemeinen. Für die Lernenden attraktiv und nachvollziehbar, wäre es lohnend, diese Formate in der Jugendbildungsarbeit konkret aufzugreifen. Stattdessen wird die angebliche Passivität des TV-Konsums beklagt. Die Wahrheit sieht ganz anders aus. Hier

greifen Hunderttausende zum Telefon, streiten über die Parteilichkeit der Jury und diskutieren in Foren. Sie hinterfragen Regeln und Praktiken, beteiligen sich emotional und fiebern mit. Sie vertreten Standpunkte, machen die Drama-Queen Tom zur Zweitplatzierten und voten für Johnny, den Jamaikaner aus Kärnten (Die genannten Beispiele stammen aus der vom ORF produzierten dritten Staffel der TV-Show „Starmania“). Die rassistischen Ausfälle von Forenusern gegen die Moderatorin Arabella Kiesbauer werden offen thematisiert und zurückgewiesen. Das muss interkultureller politischer Bildung in dieser Vehemenz einmal gelingen!

Doch die Pädagoginnen und Pädagogen bleiben dabei: Starmania sei Trash, kommerziell und Freizeitbeschäftigung. Viel lehrreicher für die jungen Wählerinnen und Wähler seien Demokratieplanspiele. „Mitmachen!“, ruft die politische Bildung lauthals.

Unerkant bleibt auch die Chance, die gesellschaftliche Parallelkonstruktion von Starmania zu dechiffrieren. Der Antagonismus von Sieg und Niederlage bietet eine ideale Lernfläche, die junge Erwachsene fernab der frohen Botschaft der Selbstbestimmung realitätsfirm machen könnte. Unterdrückende Strukturen in der Lehrstelle, der Schule oder im Elternhaus zu benennen, wäre für die Emanzipation eines Individuums hilfreicher, als das staatsbürgerliche Einmaleins der Anpassung an das System zu erlernen. Das In und Out der Kandidatinnen und Kandidaten, die sich abmühen, legt die Vergeblichkeit persönlichen Engagements offen. So tanzen die Dancing Stars trotz Band- »



**Die Verheißung
„Auch du kannst es
schaffen“, gaukelt
Chancengleichheit vor,
wenn man es nur will.
Eine Illusion, deren
Scheitern via Lifestream
zu beobachten ist.**

scheibenvorfalls und lächeln dabei in die Kamera, Jury und Publikum haben ihren Spaß, gewinnen wird letztlich aber nicht das beste und engagierteste Paar.

Teledemokratie bringt keine Gerechtigkeit: Wählen allein macht noch keinen Staat. Außerdem, wer demokratisch gewählt ist, ist noch lange kein Demokrat. Das wird klar an der Praxis der Starmania-Friendshiptickets, die sich mit dem Argument der Sympathie über Mehrheiten hinwegsetzen. Die User der Foren haben kein Verständnis für diese Freunderlwirtschaft und die baldige Abwahl der Kandidaten folgt auf den Fuß. Also doch direkte Demokratie? Zumindest eine Art Handlungsmächtigkeit per Handy. Fernsehen als beliebte kulturelle Praktik erzeugt Bewusstsein und schafft Allianzen.

Ein weiteres Beispiel dafür, wie Medienkonsum politische Affinitäten erzeugen kann, liefert die Fernsehfamilie *Die Simpsons*. Ihr Unterhaltungswert und die Aussendung zur Primetime machen die gelben Couchpotatos des Mikrokosmos Springfield zunächst der Oberflächlichkeit verdächtig, doch eine Analyse des Panoptikums der dargestellten Gesellschaft und ihrer Funktionsweisen lässt sofort an gelungene politische Bildung denken. Anknüpfungspunkte an die Welt der Jugendlichen gibt es ausreichend viele: der Schulalltag, unfaire Lehrerinnen und Lehrer und die Unterdrückung durch die Erwachsenen. Die bildungspolitischen Mythen von Selbstbestimmung und Partizipation werden geradezu grausam zerstört, an ihre Stelle treten Ohnmachtserfahrungen, wie sie wohl jeder kennt. Hier kommt

eine Grundregel politischer Bildung zum Ausdruck: Je stärker die persönliche Betroffenheit, desto besser erfolgt das Lernen von Strategien gegen Diskriminierung.

Die Simpsons sparen nichts aus. Erbarmungslos demaskieren Homer Simpsons Chef, der Kapitalist Montgomery C. Burns, und sein devoter Assistent den Sieg des Marktes über die Demokratie. Eine bittere Einsicht, aber zum Verständnis der gesellschaftlichen Veränderungen der neoliberalen Ära unumgänglich. Im Gegensatz zur noblen Unparteilichkeit der politischen Bildung scheuen die „gelben Philosophen“ aus Springfield die Auseinandersetzung mit Parteien und Ideologien nicht. Selbstverständlich werden antidemokratische Haltungen entblößt – rechtsextreme österreichische Parteien wären in Springfield Dauergast auf Sendung! Keine Autorität ist sicher, sie alle treten unverblümt auf: der einfältige Polizei-

chef, der korrupte und opportunistische Bürgermeister, der unseriöse Arzt oder der rasende Schulbusfahrer.

Den Zuschauerinnen und Zuschauern werden permanent Stereotype vorgeführt. Denkmuster wie Patriotismus und Xenophobie werden karikiert, Klischees und traditionelle Rollenbilder belacht. Die Simpsons erklären innerhalb weniger Minuten, wie Populismus funktioniert und weshalb man Autoritäten nicht trauen darf: unbequem, aber äußerst demokratietauglich. „Vom Zuschauen allein wird das eigene Handeln noch nicht verändert!“, rufen politische Bildner an dieser Stelle. Trotzdem, der nachhaltige Lerneffekt besteht im Identifikationsangebot mit alternativen Handlungsweisen der Protagonisten. So wird etwa das jugendfeindliche Szenario in Springfield durch widerständiges Handeln verändert, werden Piratensender gebaut, um sich

öffentlichen Raum zu verschaffen. Wohltuende Ironie begleitet die Absurdität des scheinbar „demokratischen“ Nebeneinander von Gut und Schlecht, Arm und Reich, Oben und Unten – im Übrigen das eigentliche Thema politischer Bildung. Der konstruierte Qualitätsunterschied zwischen professioneller Bildungsarbeit und populären Medienangeboten wie Starmania oder Die Simpsons ist also nicht so groß wie gedacht.

Im besten Fall sollten beide pädagogisch wertvoll und inhaltlich zielgerichtet sein, nur sind sie es nicht immer. Beiden stünde es gut, die Widersprüchlichkeit demokratischer Kulturen zu erkennen und einzusehen, dass das Wählen nicht zum wichtigsten Instrument einer demokratischen Gesellschaft gemacht werden darf. Im besten Fall sollten Fernsehcouch und institutionalisierte Bildung nicht miteinander konkurrenzieren, sondern durch gegenseitige Rezeption von einander lernen. Das gemeinsame Ziel ist klar: die Jugendlichen zu begleiten, als dass sie aktive, couragierte und aufgeklärte Mitglieder der Gesellschaft werden – wenn möglich, augenzwinkernd. ■

Dr. Marion Wisinger ist Historikerin und Politologin. Sie arbeitet als Trainerin in den Bereichen interkulturelle Didaktik, Genderdemokratie und Antirassismus. Diesen Artikel hat uns das Magazin erwachsenbildung.at zur Verfügung gestellt. Die kommende Ausgabe 6/2009 erscheint am 26. Februar.

➔ Klick! www.erwachsenbildung.at

TECHNKontakte

Best Practice Seminare

LERNEN VON DEN BESTEN

Top-Unternehmen präsentieren ihre Erfolgsmodelle

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



Eine Initiative des

